



СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

4 грудня 2025 р.

м. Луцьк, Україна

ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
(м. Луцьк)

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Луцьк)

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ (м. Львів)

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Одеса)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ** (м. Рівне)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Хмельницький)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»** (м. Харків)

ІНСТИТУТ АГРОЕКОЛОГІЇ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ НААН (м. Київ)

**ДУ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
НАНУ»** (м. Одеса)

ЄВРОПЕЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ (м. Луцьк)

ВИЩА ШКОЛА СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА В ПШЕВОРСЬКУ
(м. Пшеворськ, Республіка Польща)

**ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ СЕЛА ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ПОЛЬСЬКА АКАДЕМІЯ НАУК** (м. Варшава, Республіка Польща)

ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА (м. Таллінн, Естонія)

МАГДЕБУРГСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОТТО-ФОН-ГЕРІКЕ
(м. Магдебург, Німеччина)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

4 грудня 2025 р.

м. Луцьк, Україна

УДК 005(062.552)

*Рекомендовано до опублікування науковою радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 16 від 29 грудня 2025 року)*

Рецензенти:

Карлін М. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Ковальська Л. Л. – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та права Луцького національного технічного університету;

Скрипчук П. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4 грудня 2025 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 368 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої удосконаленню та розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів сучасного менеджменту.

УДК 005(062.552)

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2025

ЗМІСТ

Білан Алла	11
Інформаційні технології як інструмент підвищення ефективності управління підприємством	
Бочарова Надія, Гірко Владислав	17
Інструменти податкового планування в умовах воєнної економіки України: ризики та можливості для підприємств	
Боярчук Анастасія	22
Управління витратами як інструмент мінімізації фінансових ризиків на малих підприємствах	
Буняк Надія	27
Шляхи підвищення ефективності управління логістичними процесами сільськогосподарського підприємства	
Васейко Б. П.	32
Основні компетенції ситуаційного менеджера	
Василик Наталія, Мамчиць Артур	36
Крі оцінка діяльності працівника в системі мотивації	
Waszczuk M. P	41
Klasyfikacja narzędzi pr w działalności marketingowej przedsiębiorstwa	
Величко Яна	44
Формування системи гнучкого управління персоналом автотранспортного підприємства в умовах сучасних викликів	
Волинець Ірина	49
Підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу організації	
Гапонова Ольга	52
Інструменти стратегічного аналізу для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності	
Голентюк Вікторія	57
Оцінка ефективності впровадження контролінгу в систему управління підприємством	
Olha Golikova, Olha Karpenko	61
Strategies for management biodiversity conservation under climate and environmental challenges	
Голомис Ірина	64
Аналіз складових оцінювання результативності праці	

Гопанчук І. О., Поляк К.Ю	68
Цифровізація послуг у Сахновецькій громаді: шлях до ефективного управління	
Горбач Вікторія	71
Трансформація енергетичного сектору на засади кліматичної нейтральності	
Грибенюк Яна	75
Особливості антикризового управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища	
Гульчак Олександр	78
Впровадження системи енергетичного менеджменту в закладах охорони здоров'я як інструменту підвищення енергоефективності та оптимізації бюджетних ресурсів	
Гурба Емма	81
Вплив цифровізації на підвищення ефективності управління витратами підприємства	
Данилюк Юлія, Волинець Ірина	84
Стратегічне планування та його роль у досягненні цілей організації	
Дейнега Інна, Фігун Андрій	88
Цифрова трансформація маркетингу в контексті зміцнення економічної безпеки підприємств	
Дейнега Олександр, Микитин Тарас, Волос Іван	91
Управління цінами торговельного підприємства як інструмент ризик-менеджменту в умовах війни	
Деркач Аліна, Волинець Ірина	95
Оцінювання ефективності системи управління ризиками фінансової діяльності підприємства	
Дерлюк Юлія	99
Управління платоспроможністю в системі фінансового менеджменту підприємства	
Жук Тетяна, Василюшина Любов	103
Візуальні асоціації в маркетингових дослідженнях	
Зубаль Аліна	109
Деякі аспекти управління фінансовими ризиками підприємства	
Пнуцька М. О	113
Natura zarządzania zachowaniem zespołu przedsiębiorstwa	

Караїм Володимир	116
Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур як індикатор сталості земельного менеджменту	
Караїм Ольга	121
Синя економіка внутрішніх вод: управлінські підходи до екосистемних послуг річково-озерних територій	
Каюн Софія	126
Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	
Клямар Тетяна, Смолич Дарія	130
Антикризове управління організацією в умовах війни	
Корецький Антон	134
Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності системи управління персоналом організації	
Корнісік Вікторія	139
Особливості Управління виробничим потенціалом підприємства	
Костецька Катерина	142
Природні лікувальні активи як стратегічний ресурс інноваційного розвитку українського причорномор'я	
Костюк В. В., Смолич Дарія	146
Сучасні рішення в управлінні логістичною системою організації	
Кошкіна Олександра	150
Роль фінансової стійкості в забезпеченні процесу управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах воєнного стану	
Коцкій Оксана	154
Стратегія ресурсозбереження в системі забезпечення конкурентоспроможності організації	
Куцай Наталія	157
Соціально-психологічні аспекти взаємодії менеджера з ai-технологіями	
Кучерук Христина	160
Адаптація банківської системи до цифрових інновацій	
Кучерук Христина	164
Інноваційні зміни у страхових послугах в умовах нових ризиків	
Кучерук Христина	168
Система моніторингу фінансових загроз на фондовому ринку	

Ласкевич Софія	172
Роль системи прийняття управлінських рішень у підвищенні ефективності функціонування підприємства	
Віктор Левицький	175
Особливості управління організаційною культурою в системі розвитку банківської установи	
Лисак Ангеліна	178
Аналіз сучасного стану умов праці на підприємстві	
Лисюк Володимир, Носова Наталія	181
Вплив ринкової логістики на формування структури регіональних агропродовольчих комплексів (на прикладі Українського Причорномор'я)	
Oksana Liashenko ,Nataliia Hrytsiuk	186
Professional networks and business expansion confidence: evidence from ukrainian migrant entrepreneurs	
Макарук Тетяна	194
Напрями модернізації системи виробничого менеджменту підприємства з урахуванням вимог сталого розвитку	
Мартинюк Мар'яна	197
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємствах	
Медведь Аліна	200
Роль інформаційних ресурсів у прийнятті управлінських рішень	
Микосянчик Наталія	205
Методи контролю та оптимізації витрат на підприємстві в умовах конкуренції	
Inna Mylko, Anna Patrai, Piotr Jarosz	209
Teoretyczne aspekty wdrożenia technologii informacyjnych w systemie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwa	
Inna Mylko, Shcherbakova A.O., Waldemar Włoch	212
Cechy charakterystyczne opracowania kompleksu marketingowego w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	
Мирза Олена	215
Напрями маркетингових досліджень в соціальних мережах	
Михайлюк Олена	220
Переваги і ризики організації та розвитку стартапів	
Найдюк Петро	226
Інноваційні інформаційні технології як чинник трансформації системи управління бізнес-проектами	

Нікішина Оксана, Носова Наталія	231
Організаційна стійкість інституцій агропродовольчих ринків як складова адаптаційного потенціалу регіону	
Нужна Оксана	235
Фінансові ризики та особливості їх прояву в сучасній економіці України	
Пискуп Єлизавета	238
Бізнес-аналітика як інструмент прогнозування фінансових результатів у системі сучасного управління підприємством	
Підчибій Анастасія	241
Штучний інтелект в маркетингових дослідженнях	
Півнюк Христина	244
«Зелені» інвестиції як інструмент розвитку економіки України	
Піскун Олександра	248
Соціальні мережі як джерело маркетингової інформації	
Понікаревич Мирослава	251
Теоретичні підходи до управління показниками рентабельності у діяльності підприємства	
Просвіріков Максим	255
Упровадження цифрових платформ у міжнародній транспортній логістиці: можливості для українських компаній	
П'явка Дарія	258
Управління виробничою діяльністю підприємства: сутність та значення	
Ребрик Олександр	261
Оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства	
Репецька Вікторія	264
Особливості управління ризиками банкрутства підприємства в умовах воєнного стану	
Савицька О. В.	269
Діагностика сучасних концепцій сталого розвитку у системі інформаційного забезпечення країн з ринковою економікою	
Склезь Христинна	272
Дослідження факторів впливу на систему управління економічним розвитком підприємства в умовах нестабільності	

Стискун Діана	276
Напрями підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства в умовах воєнного стану	
Сур'як Алла	280
Соціально-економічні складові мотивації до праці в сучасному господарюванні	
Сяська Олена	283
Оцінка фінансової результативності та ліквідності телекомунікаційного підприємства	
Тендюк Алла	288
Сучасні тренди використання цифрових інструментів при прийнятті управлінських рішень	
Тимченко К.С.	293
Розвиток логістичної інфраструктури як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки	
Федорчук Іванна	303
Оптимізація управлінських процесів компанії: вибір системи тайм-менеджменту та етапи її інтеграції	
Федотова Ірина, Блудова Ірина	308
Стратегічні напрями диверсифікації автотранспортного підприємства в умовах цифрової трансформації	
Федчук Дарина	313
Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації ринків	
Ханашук Соломія	317
Методи оцінювання та покращення соціально-психологічного клімату в організації	
Хвалібота Вероніка	320
Роль організаційної культури у забезпеченні ефективності управління підприємством	
Хомицький Михайло	323
Цифрова трансформація організацій	
Хомяк Н. Л.	
Сталий та інклюзивний розвиток підприємств: технології управління в умовах післявоєнного відновлення	326

Цвид Олександра	330
Оцінювання ефективності управління персоналом на основі компетентнісного підходу	
Черен Ілля, Левицький Віктор	334
Формування комплексного адаптивного механізму управління розвитком підприємства в умовах нестабільності	
Черчик Лариса	337
Технології формування та розвитку лідерських якостей	
Шаліга Катерина	341
Управління сталим розвитком підприємства в умовах екологічних викликів та соціальної відповідальності	
Шевчук В.С	345
Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства	
Шпоняк Артем	348
Актуальні аспекти антикризового менеджменту в умовах невизначеності	
Шум Анжеліка	351
Мотивація персоналу як ключовий чинник підвищення продуктивності праці	
Шумик Вікторія	354
Особливості оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами в умовах кризових викликів	
Шушаріна Вікторія, Поляк Катерина	357
Управління зовнішніми комунікаціями, як елемент стратегії сталого розвитку рівненського зоологічного парку загальнодержавного значення	
Ющишина Лариса, Лінкова Наталія	360
Особливості управління закладами охорони здоров'я на засадах інноваційно-інвестиційного підходу	
Яловега Людмила, Лега Ольга, Прийдак Тетяна	365
Управління податковими ризиками підприємства в умовах блокування податкових накладних: аналітичний та нормативний вимір	

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Білан Алла

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри
менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасні бізнес-моделі ґрунтуються на впровадженні інновацій у практику операційної діяльності підприємств, що визначає їхні можливості до розвитку й адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Зі зростанням масштабів господарської діяльності ускладнюється процес управління інформаційними потоками, що зумовлює необхідність використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) як інструменту підвищення ефективності управління.

Застосування сучасних ІТ-рішень, зокрема систем управління ресурсами підприємства (ERP), хмарних технологій і цифрових комунікаційних платформ, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і забезпеченню безперервності операційної діяльності.

На сьогодні технологічні можливості створення та використання інформаційних систем є достатньо різноманітними та загальнодоступними. Значна кількість розробників забезпечує функціонування своїх рішень на різних програмно-апаратних платформах і гарантує сумісність із широким спектром пристроїв. Це дозволяє організувати віддалений доступ до корпоративних інформаційних ресурсів у будь-який час, а керівному персоналу – здійснювати контроль і координацію роботи працівників незалежно від місця їх перебування в режимі реального часу.

Важливим елементом інформаційної системи сучасного підприємства є IT-інфраструктура. Вона є єдиним комплексом програмних, технічних, комунікаційних, інформаційних і організаційно-технологічних засобів забезпечення функціонування підприємства, а також засобів управління ними [1].

Інформаційні технології та системи (IT/С) передусім виступають засобом управлінського впливу, що забезпечує узгодження, координацію та контроль бізнес-процесів у процесі досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Водночас саме по собі володіння таким інструментарієм, як і будь-яким іншим, не є гарантією успіху. Проте відсутність IT на підприємстві, орієнтованому на розвиток і масштабування діяльності, істотно підвищує ризики втрати конкурентних позицій, скорочення ринкової присутності та зниження загальної ефективності функціонування.

Сучасне програмне забезпечення надає широкий спектр інструментів для оптимізації процесу рекрутингу, зокрема *системи автоматизації підбору персоналу (ATS)*. Різні сервіси мають різний набір функцій. Деякі з них орієнтовані переважно на пошук кандидатів, наприклад «Friend Work Recruiter» або «Amazing Hiring». Такі платформи дозволяють проводити глибокий пошук кандидатів за заданими параметрами та збирати інформацію про спеціалістів із різних ресурсів. Оскільки більшість баз реєструє в інтернеті потребує оплати за доступ до контактних даних, ATS допомагають заощаджувати час і кошти. Зазвичай безкоштовний період обмежується 15 днями, проте подальші тарифи залишаються доступними для малого та середнього бізнесу.

Інші ATS більше сфокусовані на етапі відбору. Наприклад, сервіс «Qandidate», який дозволяє створювати фільтрувальні питання, орендовані сторінки вакансій та інтеграцію з LinkedIn. Останній ресурс доступний безкоштовно. Серед інших безкоштовних платформ для автоматизації рекрутингу можна виділити «aRecruiter», «Talentsquare» і «Zoho Recruit», хоча останні дві мають обмежений функціонал у безкоштовних

версіях. Ці інструменти роблять процес підбору персоналу більш доступним для малого та середнього бізнесу.

Крім того, для оцінки кандидатів корисні різні онлайн-ресурси для тестування. Конструктори тестів включають безкоштовні сервіси, такі як «SurveyMonkey», «Google-форми», «Kwiksurveys», «Zoho» та «LetсТест». Тестування через «Google-форми» дозволяє автоматично збирати результати в Excel, де можна скористатися інструментами візуалізації та порівняння кандидатів. Існують також готові набори тестів, наприклад, «Quizful» та «Skilltech» для IT-спеціалістів, «ТестПрофі» із фокусом на когнітивні та психологічні оцінки, а також «Mental Floss», який охоплює різні сфери діяльності.

Сьогодні відкриваються значні можливості для підвищення кваліфікації персоналу завдяки розвитку концепції E-learning. Багато навчальних платформ надають безкоштовний доступ до освітніх матеріалів, що дозволяє підприємствам заощаджувати ресурси. Одним із обмежень такого навчання залишається необхідність володіння іноземною мовою, тому нижче будуть наведені ресурси для її вивчення.

Серед сучасних тенденцій освітнього ринку варто відзначити використання ігрових підходів для засвоєння складної інформації. Прикладами є платформи «Code Avengers», «Code Studio», «Rails for Zombies» та «Code Combat», які пропонують *безкоштовне навчання мовам програмування*. Ігрофікація сприяє більшому залученню та зацікавленості співробітників у саморозвитку, роблячи процес навчання більш приємним і мотивуючим.

Автоматизація бізнес-процесів має особливе значення для фінансового обліку, аналізу діяльності підприємства, ведення бухгалтерії та супровідної документації. Використання сучасних інформаційних та інноваційних систем у цій сфері сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та дозволяє своєчасно виявляти й усувати проблемні ділянки в управлінні.

Комплексне вирішення цих завдань забезпечується за допомогою *ERP-систем* (Enterprise Resource Planning). На українському ринку найбільш поширеними є SAP і Navision.

Однак Navision має обмежену гнучкість і адаптивність, SAP – високу вартість ліцензії та обслуговування.

Вибір ERP-системи потребує ретельного аналізу підприємства, оскільки існує широкий спектр конфігурацій, здатних автоматизувати процеси з урахуванням галузі, масштабу діяльності, пріоритетів і технологій конкретної компанії. Важливим аспектом є інтеграція з іншими сервісами та програмним забезпеченням, що забезпечує цілісність управління та підвищує ефективність діяльності.

Сучасні ERP-системи все частіше доповнюються *мобільними додатками*, які полегшують ведення фінансового обліку та документації в режимі мобільності. Прикладами таких рішень є «Mint.com», який поєднує фінансовий облік із високим рівнем безпеки, «Financisto» та «Toshl». Особливістю «Toshl» є його гумористичний підхід: додаток нагадує про перевищення бюджету та надає рекомендації для оптимізації витрат. Усі ці програми доступні безкоштовно, а за помірну плату можна скористатися іншими функціональними додатками, наприклад, «Money», який дозволяє відслідковувати рух коштів за допомогою інфографіки та супроводжувати транзакції чеками й голосовими коментарями. Додаток «BilliBox» спрощує облік фінансів, автоматично зчитуючи інформацію з фотографій чеків без потреби ручного введення даних. Для оптимізації управління фінансами корисними є безкоштовні додатки «DebtControl» та «BillMinder», які дозволяють ефективно контролювати кредиторську заборгованість за допомогою системи нагадувань і пріоритизації платежів.

Для підвищення ефективності управління важливим є переведення рутинних адміністративних процесів у цифрову форму, зокрема документообігу та підготовки нормативно-правового обґрунтування управлінських рішень. Наприклад, додаток «iPlex» надає доступ до кодексів і законів України навіть без підключення до Інтернету. Він корисний для створення договорів, актів та іншої документації, а також дозволяє безкоштовно здійснювати запити до Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-

підприємців. Крім того, є функція швидкого пошуку реквізитів партнера за юридичною назвою підприємства.

Для підписання документів уповноваженою особою за відсутності на робочому місці можна використовувати «SignEasy» або «Adobe Fill & Sign», які дозволяють накладати підпис або печатку за допомогою стилуса чи пальця, зберігати їх у пам'яті додатку та миттєво розміщувати у документах. «CamScanner» та «Office Lens» дають змогу сканувати документи безпосередньо зі смартфона.

Для автоматизації збору звітності щодо персоналу підприємства ефективним є додаток «Weekdone», який не лише нагадує про необхідність надсилання звітів, але й формує їх у вигляді графіків, а також включає таск-менеджер для керування завданнями.

Вирішення проблеми віддаленого доступу до спільних баз даних, розташованих у різних місцях, забезпечується за допомогою *хмарних сховищ*, таких як «Google Drive» та «Dropbox», що дозволяють уповноваженим користувачам отримувати доступ до документів навіть за відсутності комп'ютера.

Цікавою альтернативою для підвищення продуктивності та самоконтролю є додаток «Forest», який використовує ігрові елементи. Користувач починає виконання завдання, «саджаючи» дерево у додатку. Якщо він не відволікається на інші ресурси, дерево виростає. У разі відкриття сторонніх сайтів, наприклад, соціальних мереж, дерево гине, що стимулює зосередженість і саморозвиток.

Сучасний менеджер повинен вміти обробляти не лише внутрішню інформацію компанії, а й дані ззовні – політичні, культурні, державні та міжнародні події. Для цього активно впроваджуються ІТ-рішення, що допомагають відслідковувати актуальні новини та тенденції на ринку. Одним із таких інструментів є додаток «Zite», який підбирає лише найважливіші статті відповідно до інтересів користувача. Користувач може оцінювати матеріали й авторів, що дозволяє системі формувати ще більш персоналізовану добірку новин.

Ще одним корисним ресурсом для ефективного саморозвитку є «Blinklist», який пропонує сотні скорочених викладів книг на теми бізнесу, саморозвитку, мистецтва й інших сфер. Сервіс є платним, але доступний безкоштовний пробний період, що дозволяє ознайомитися з його функціоналом і оцінити користь для підвищення компетентностей менеджера.

Сучасні ІТ є невід’ємним елементом ефективного управління підприємством і відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності в умовах соціально-економічної нестабільності. Використання ІТ-рішень дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати ресурси, підвищувати продуктивність персоналу та забезпечувати своєчасний аналіз інформації для прийняття стратегічних рішень.

Упровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, ATS та мобільні фінансові додатки, сприяє комплексному управлінню діяльністю підприємства, від фінансового обліку та підбору персоналу до управління ризиками та розвитку компетентностей співробітників. Цифрові технології також відкривають нові можливості для саморозвитку та підвищення кваліфікації працівників, зокрема через платформи E-learning та інструменти ігровізації навчання.

Застосування сучасних ІТ-рішень дозволяє менеджерам ефективно опрацьовувати як внутрішню, так і зовнішню інформацію, відслідковувати актуальні події на ринку та в світі, підтримувати безперервність бізнес-процесів і оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. У підсумку, цифровізація та стратегічне використання ІТ стають визначальними чинниками забезпечення стабільності, розвитку та конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

1. Байкарова О., Тарасюк Л. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп’ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2013. № 11. С. 177–182.

ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Бочарова Надія, Гірко Владислав

Харківській національній автомобільно-дорожній університет,
Харків

В умовах воєнної економіки України податкове планування набуває ключового значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств. Зростання операційних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність податкового законодавства та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень формують нові вимоги до системи корпоративного податкового менеджменту. Підприємства стикаються з посиленням фіскального тиску, одночасно отримуючи доступ до антикризових податкових стимулів, що потребує переосмислення підходів до податкового планування. Інструменти мінімізації податкових ризиків, оптимізації податкового навантаження та прогнозування податкових потоків стають визначальними для підтримання конкурентоспроможності бізнесу, особливо у сферах, які забезпечують критичну інфраструктуру та транспортно-логістичні функції. Таким чином, у воєнний період податкове планування перетворюється на фактор економічної безпеки підприємства, що обґрунтовує наукову й практичну значущість дослідження.

У вітчизняній науковій літературі податкове планування розглядається з різних управлінських аспектів. Науковці Голяш І.Д., Романів С.Р. та Черешнюк О.М. акцентують увагу на його ролі у запобіганні правопорушенням, підкреслюючи важливість дотримання законодавчих норм та формування прозорої податкової поведінки підприємств [1]. Євтушевська О.О. аналізує податкове планування як складову корпоративного податкового менеджменту та наголошує, що ефективність податкових рішень значною мірою визначається якістю управлінських процесів і рівнем інформаційної підтримки [2]. Єріс Л.М. у своїх дослідженнях вказує на значення податкового планування у формуванні додаткових фінансових ресурсів, підкреслюючи його потенціал для забезпечення ліквідності та інвестиційної активності підприємства [3].

Комплексний підхід до концептуальних засад і методів податкового планування представлений у колективній праці Загороднього А.Г., Оліховського В.Я., Партина Г.О. та Оліховської

М.В., де автори пропонують сучасний інструментарій організації податкового процесу, актуальний для умов посиленої турбулентності економічного середовища [4]. Значний внесок у розвиток корпоративного податкового менеджменту зробив Іванов Ю.Б., який досліджує проблеми побудови системи податкового управління на рівні підприємства, зокрема в контексті формування податкових стратегій та оцінювання податкових ризиків [5].

Узагальнення наукових підходів показує, що податкове планування розглядається як багатовимірний процес, який охоплює управління фінансовими потоками, ризик-менеджмент, аналітичні процедури та стратегічну орієнтацію підприємств. Проте в умовах воєнної економіки ці аспекти потребують адаптації з урахуванням нових ризиків, нестабільності та зміни пріоритетів державної податкової політики. Одним із першочергових завдань є дослідження впливу воєнної економіки на податкову поведінку підприємств, що проявляється у зміщенні пріоритетів від довгострокової оптимізації до короткострокової стабілізації. Підприємства змінюють графіки податкових платежів, переглядають структуру витрат, активно застосовують пільги та інші законні механізми зменшення податкових зобов'язань. Водночас підвищується потреба у внутрішньому податковому контролі, що дозволяє систематично оцінювати податкові ризики та сценарії розвитку ситуації.

Дослідження інструментів податкового планування показує, що найбільш ефективними у воєнних умовах є: податкове прогнозування на основі декількох сценаріїв; аудит податкових ризиків; систематичне аналізування податкових зобов'язань; оптимізація структури оподатковуваних операцій; використання цифрових інструментів для моделювання податкових потоків. Ці інструменти сприяють мінімізації штрафних санкцій і втрат, що є критично важливим для підприємств, діяльність яких залежить від стабільності грошових потоків.

Суттєве значення має оцінювання ефективності антикризових податкових стимулів та преференцій, запроваджених державою для підтримки бізнесу в умовах війни. Такі заходи, як спрощення процедур адміністрування, податкові канікули, зниження окремих ставок, відстрочення сплати податків та спеціальні режими для окремих галузей, створюють можливості для зменшення фінансового навантаження та запобігання банкрутству. Аналіз показує, що ефективність цих заходів значною мірою залежить від рівня податкової культури підприємства, його здатності використовувати

доступні інструменти та якісно організувати процеси податкового менеджменту. Формування системи управління податковими потоками в умовах нестабільного законодавчого поля є складним завданням, яке потребує оперативного моніторингу нормативних змін і гнучкої адаптації внутрішніх регламентів. Зростання частоти оновлення податкових норм вимагає від підприємств створення ефективної системи податкового обліку, інтегрованої з фінансовими, управлінськими та інформаційними компонентами. Важливим стає застосування цифрових інструментів — систем комплаєнсу, автоматизованих модулів контролю та аналітичних платформ, які забезпечують своєчасну оцінку впливу змін у податковому законодавстві. Адаптація сучасних методів і моделей корпоративного податкового планування до умов воєнного часу є ще одним вагомим напрямом дослідження. Використання ризик-орієнтованих підходів, проектного та процесного управління, а також цифрових алгоритмів прогнозування дозволяє підприємствам формувати стійкі податкові стратегії навіть за умов високої невизначеності. Такі методи забезпечують комплексне бачення податкових наслідків управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня фінансової безпеки та підтримці конкурентоспроможності бізнесу.

У воєнних умовах особливої актуальності набуває інтеграція податкового планування з системою стратегічного та антикризового управління підприємством. Податкові рішення стають невід'ємною частиною фінансової стратегії, оскільки визначають доступність ресурсів для операційної діяльності, інвестицій, закупівель, логістики та відновлення виробничих процесів. Ефективне податкове планування дозволяє підприємствам формувати фінансові резерви, підтримувати оптимальну структуру витрат та забезпечувати гнучкість при зміні зовнішніх умов.

Поряд із цим дослідження підкреслює зростання значення податкової прозорості та взаємодії підприємств із контролюючими органами. У воєнний період держава приділяє підвищену увагу наповненню бюджету, що супроводжується посиленням перевірок і контролю над дотриманням податкової дисципліни. Для підприємств ключовим стає впровадження процедур податкового комплаєнсу, які забезпечують відповідність законодавству, знижують імовірність штрафних санкцій та підвищують довіру зовнішніх стейкхолдерів. Водночас прозорість податкових операцій сприяє зменшенню конфліктності у взаєминах між бізнесом і фіскальними органами. Важливим аспектом дослідження є роль цифровізації у підвищенні

ефективності податкового планування. Використання сучасних інформаційних систем, хмарних рішень, електронного документообігу та інтелектуальних алгоритмів моделювання податкового навантаження дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію про зміни у законодавстві, здійснювати аналіз ризиків та моделювати альтернативні сценарії розвитку податкових зобов'язань. Цифрові інструменти також сприяють автоматизації рутинних операцій, зменшенню кількості помилок та підвищенню точності фінансового прогнозування.

Не менш важливим є вивчення галузевої специфіки податкового планування у воєнних умовах. Підприємства транспортної, логістичної, промислової, енергетичної та ІТ-сфер стикаються з різними рівнями податкових ризиків та використовують різний набір інструментів оптимізації. Наприклад, для автотранспортних підприємств особливо актуальними є питання амортизаційної політики, обліку паливно-мастильних матеріалів, особливостей оподаткування послуг перевезення та імпорту техніки. Аналіз галузевих особливостей дозволяє сформулювати більш точні та прикладні рекомендації щодо податкового планування.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що податкове планування у воєнній економіці України набуває стратегічного значення та перетворюється на ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємств. В умовах високої невизначеності, зміни ринкової кон'юнктури та постійних коригувань податкового законодавства саме якісно організоване податкове планування дозволяє бізнесу підтримувати ліквідність, оптимізувати витрати та приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз впливу воєнної економіки на податкову поведінку підприємств засвідчив значну трансформацію механізмів реагування на податкові ризики. Військові дії спричиняють нерівномірне навантаження на різні галузі, порушення виробничих процесів та проблеми з логістикою, що стимулює підприємства до пошуку нових підходів до формування податкових платежів, планування грошових потоків і використання доступних державних преференцій. Дослідження показало, що підприємства, які активно впроваджують внутрішні системи податкового контролю та комплаєнсу, мають вищу здатність знижувати ризики й забезпечувати податкову дисципліну.

Оцінювання інструментів податкового планування підтвердило їхню високу ефективність у мінімізації податкових та операційних ризиків. Використання сценарного прогнозування, аудиту податкових

ризиків, аналітичних моделей управління податковими потоками та цифрових інструментів дозволяє формувати більш обґрунтовані податкові стратегії. Важливим є й те, що цифровізація та інформаційні технології значно підвищують точність облікових процесів, оперативність аналізу та якість управлінських рішень.

Вивчення дії антикризових податкових стимулів довело, що вони відіграють вагомую роль у забезпеченні економічної життєздатності підприємств. Однак їх ефективність залежить від здатності бізнесу інтегрувати ці інструменти у власну систему фінансового управління. Підприємства, які системно застосовують можливості податкових канікул, пільг та відстрочок, здатні значно зменшити податкове навантаження та стабілізувати діяльність навіть в умовах воєнних потрясінь. Підприємства, що мають гнучкі системи планування, ефективніше реагують на зовнішні виклики та зменшують імовірність податкових спорів і додаткових фінансових втрат. Загалом результати дослідження доводять, що сучасна система податкового планування повинна бути комплексною, інтегрованою та адаптивною. Вона має включати стратегічне, оперативне та аналітичне планування, поєднувати традиційні методи з цифровими інструментами, орієнтуватися на управління ризиками та забезпечувати прозорість взаємодії з контролюючими органами. Саме така модель здатна забезпечити стійкість підприємств, підтримати їхню конкурентоспроможність та створити передумови для економічного відновлення України у післявоєнний період.

1. Голяш І.Д., Романів С.Р., Черешнюк О.М. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням. *Гроші, фінанси та кредит*. 2018. № 18. С. 309-313.
2. Євтушевська О.О. Податкове планування у системі корпоративного податкового менеджменту. *Економіка харчової промисловості*, 2021. Том 13, Випуск 2. С. 34-38.
3. Єріс Л.М. Податкове планування як засіб збільшення фінансових ресурсів підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №2(32). С. 76-86.
4. Загородній А. Г., Оліховський В. Я., Партин Г. О., Оліховська М. В. Податкове планування: концептуальні засади, методи, інструментарій, організація. Львів: Видавництво: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2023. 216 с.
5. Іванов Ю.Б. Проблеми розвитку корпоративного податкового менеджменту: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2017. 488 с.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Боярчук Анастасія - студентка V курсу факультету економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

Ющишина Лариса - к.е.н., доцент кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки м. Луцьк

У сучасних умовах малі підприємства України опиняються під постійним тиском зовнішніх факторів, де навіть незначне збільшення витрат може стати критичним. Тому питання управління витратами вже давно перестало бути просто бухгалтерською процедурою, а перетворилося на один з основних інструментів зменшення фінансових ризиків та забезпечення стабільності бізнесу.

Військовий стан серйозно підриває фінансову стійкість малого та середнього бізнесу через суттєву зміну структури попиту та виробництва, втрату ринків збуту, порушення логістики та ланцюжків створення доданої вартості, втрату та дефіцит кадрів, зростання витрат і збільшення податкового навантаження [1].

Управління витратами є складним процесом, який націлений на досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства за рахунок вдалої та успішної управлінської діяльності. Управління витратами – це особливий взаємозв'язок між менеджментом та економікою, що поєднує в собі елементи операційного та фінансового управління з метою оптимізації витрат та максимізації прибутку підприємств [2].

В умовах невизначеності управління витратами спрямоване на створення цілісної, раціональної системи, що функціонує на основі чітко визначених цілей організації [3].

Малі підприємства зазвичай не мають значних фінансових резервів і не можуть дозволити собі тривалі експерименти.

Через це будь-яка помилка в розподілі коштів відображається на результатах діяльності. Саме тому контроль витрат і продумане керування ними – це своєрідна «подушка безпеки», яка дозволяє бізнесу витримати ринкові коливання. Правильно організоване управління витратами дає можливість працювати ефективніше, уникати перевитрат і своєчасно реагувати на зміни, що виникають у процесі діяльності.

Наразі в економічній літературі немає узгодженого визначення поняття «витрати», і це створює труднощі під час прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Загалом витрати – це вартісні вираження використаних усіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних для досягнення мети підприємства – отримання прибутку [4].

Важливо розуміти, що витрати – це не просто цифри в документах. Це реальні кошти, які підприємець вкладає в товари, матеріали, оренду, заробітну плату, рекламу й усе інше, що забезпечує роботу компанії. Тому перший крок у мінімізації фінансових ризиків – це розуміння структури витрат: які з них є обов'язковими, які змінюються залежно від обсягу діяльності, а які можна скоротити без шкоди для якості. Чітке розмежування постійних та змінних витрат дозволяє підприємству краще планувати свій бюджет і прогнозувати фінансові результати.

Одним із важливих інструментів є аналіз витрат за центрами відповідальності. На малих підприємствах часто є декілька напрямів діяльності або підрозділів, які генерують різні витрати. Розуміння де саме виникають найбільші перевитрати або де ресурси використовуються неефективно, дозволяє своєчасно втрутитися.

Для кращого розуміння стратегічної ролі управління витратами, доцільно систематизувати основні категорії витрат малого підприємства та розглянути, які фінансові ризики вони генерують, а також які інструменти управління витратами допомагають їх мінімізувати (табл.1).

Таблиця 1

Заходи мінімізації ризиків на малих підприємствах на основі
управління витратами

Категорія витрат	Пов'язаний фінансовий ризик	Захід мінімізації (управління витратами)
Постійні (операційні)	Ризик збитковості: висока чутливість до падіння продажів.	Оптимізація структури: переговори щодо орендної плати, частковий перехід до оплати праці «за результатом».
Змінні (виробничі)	Ризик високої собівартості: неконтрольоване зростання цін на сировину та матеріали.	Управління закупівлями: довгострокові контракти з фіксацією цін, планування запасів.
Непрямі (адміністративні)	Ризик неефективності: приховані втрати, що не приносять доходу.	Бюджетування лімітів: встановлення жорстких лімітів на непрямі витрати, внутрішній контроль використання ресурсів.
Фінансові та інвестиційні	Ризик ліквідності/неплатоспроможності: «заморожування» коштів або зростання боргового навантаження.	Прогнозування грошових потоків: розрахунок термінів окупності, використання лізингу, своєчасна сплата зобов'язань.

Джерело: складено автором

Ще одним важливим аспектом мінімізації фінансових ризиків є планування витрат. Чітко структурований річний чи квартальний бюджет може істотно вплинути на покращення фінансової ситуації, забезпечуючи прозорість витрат і контроль за ресурсами. Водночас планування витрат дозволяє передбачити можливі періоди інтенсивного витрачання коштів, сплату податків чи сезонне зниження попиту.

Не менш важливу роль відіграє регулярний контроль фактичних витрат. Підприємство може мати чудовий план, але якщо не контролювати реальні показники, цей план швидко втрачає сенс. Тому важливо порівнювати заплановані витрати з фактичними, аналізувати відхилення і розуміти, з чим вони пов'язані.

Малі підприємства також можуть мінімізувати фінансові ризики через використання сучасних технологій. Навіть прості інструменти для обліку витрат, CRM-системи чи онлайн-сервіси для автоматизації операцій допомагають уникнути хаотичного ведення документації.

Ще один шлях мінімізації ризиків – оптимізація операційних процесів. Для малого підприємства важливо не лише знижувати витрати, а й підвищувати ефективність використання ресурсів. Наприклад, упорядкування складських запасів дозволяє уникнути заморожування коштів у надлишках товару. Водночас важливо пам'ятати, що надмірна економія може бути такою ж небезпечною, як і перевитрати.

Попри всю важливість інструментів, успіх суттєво залежить від людського фактора та внутрішньої культури фінансової свідомості. Створення культури, де кожен співробітник, від менеджера до робітника, розуміє, що кожна гривня витрат впливає на загальний прибуток і стійкість підприємства, є не менш важливим, ніж впровадження будь-якої системи. Така внутрішня відповідальність стає невидимим, але потужним бар'єром проти нерационального використання коштів. Здатність підприємства ефективно управляти витратами є прямим показником його загальної управлінської зрілості.

У підсумку можна сказати, що ефективне управління витратами є однією з найважливіших умов фінансової стабільності малих підприємств. Саме воно дозволяє уникати критичних ситуацій, своєчасно прогнозувати труднощі та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Зменшення фінансових ризиків – це не випадковість, а результат системної роботи зі збору, аналізу та контролю інформації про витрати.

Системне впровадження механізмів управління витратами забезпечує зниження точки беззбитковості, що є ключовим показником створення необхідного запасу фінансової міцності. Таким чином, управління витратами перетворюється з механізму виживання в інструмент розвитку. А для малого бізнесу це не лише інструмент – це необхідність, від якої

залежить його виживання та розвиток у сучасних економічних умовах.

1. Малюта Л., Коваленко А., Сорокопуд Г. Економічне становище вітчизняного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 р.). Тернопіль: ТНТУ. 2022. С. 49–50.

2. Чорна М.В. Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.

3. Пилипенко А., Жигалкевич Ж. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С.97–98. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271697?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

4. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення 27.11.2025).

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Буняк Надія, к.е.н., доц.

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Загострення економічних та соціальних проблем, зміна умов провадження діяльності, розірвання логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, воєнні дії на території країни негативно впливають на результати функціонування підприємств усіх сфер економіки. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук і практичне використання дієвих інструментів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими логістичними потоками суб'єктів господарювання й забезпечення на цій основі їх сталого розвитку.

Сьогодні для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є не лише втримання, але й зміцнення конкурентних позицій на ринку. Саме в цьому контексті зростає роль логістики як дієвого інструменту оптимізації використання ресурсів шляхом організації та реалізації логістичних операцій, орієнтованих на максимально повне врахування запитів клієнтів [1, с. 483].

З огляду на теперішні реалії ведення бізнесу, управління потоковими процесами суб'єкта господарювання має бути підпорядковане визначеним цілям, здійснюватися безперервно та у певній послідовності (планування, організування, реалізація, регулювання та контроль), а також бути організованим на тактичному і стратегічному рівнях.

На нашу думку, зважаючи на специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств (зокрема сезонність виробництва; наявність потреби в широкому асортименті різноманітних матеріальних ресурсів та спеціальних технічних засобів; залежність від погодних умов; необхідність формування страхових запасів критично важливих ресурсів; значні коливання цін на матеріальні ресурси, протягом календарного

року тощо) основними шляхами підвищення ефективності управління їхніми логістичними процесами є:

- удосконалення інструментарію управління логістичними витратами;
- інтеграція інструментів контролінгу в систему менеджменту підприємства;
- формування дієвої системи управління логістичними ризиками;
- створення єдиного інформаційного простору та використання сучасного програмного забезпечення.

Розглянемо їх детальніше.

Одним з важливих шляхів підвищення ефективності управління логістичними процесами сільськогосподарського підприємства є впровадження дієвих інструментів управління логістичними витратами. Працюючи в напрямку їх оптимізації керівництво повинне дбати про те, щоб рівень логістичного сервісу для клієнтів не погіршився.

На нашу думку, найбільш ефективними напрямками зменшення логістичних витрат є:

- організація прямого постачання (без зберігання продукції на складах);
- консолідація вантажів;
- детальна маршрутизація транспорту;
- формування та підтримка оптимальних розмірів запасів сировини, матеріалів і готової продукції на складах;
- аутсорсинг логістичних послуг за умови, що власні витрати на їх реалізацію перевищують вартість послуг сторонніх організацій.

У контексті зменшення логістичних витрат сільськогосподарських підприємств важливим є формування інноваційної системи GPS-контролю транспорту, що сприятиме автоматизації процесів його обліку та контролю руху, а також призведе як до відчутної економії, так і до підвищення прибутковості.

Використання GPS-модулів у практичній діяльності дозволить на постійній основі відстежувати маршрути

пересування транспортних засобів та забезпечувати їх оптимальність, що, зі свого боку, сприятиме скороченню витрат на транспортно-логістичне обслуговування.

З врахуванням наявної інформації менеджер з логістики зможе детально планувати ймовірні відхилення від визначеного маршруту, а також можливі простой в роботі. Оскільки всі дані про рух транспортних засобів (час та маршрути) зберігатимуться на сервері, до них за необхідності можна буде звернутися у будь-який момент часу.

В умовах швидкої трансформації інституційного середовища ведення бізнесу зростає роль контролінгу як дієвого інструменту, який дозволяє підвищити ефективність управління логістичними процесами та поліпшити результати діяльності підприємства. Його сутність полягає в тому, щоб найефективніше організувати роботу відповідно до стратегічних і тактичних цілей.

Контролінг як сучасна цілісна концепція управління підприємством, яка, інтегруючи в собі елементи обліку, аналізу, планування та контролювання, забезпечує інноваційно орієнтоване консультування щодо збільшення вартості підприємства. Його практичне використання дозволяє вирішити низку питань, пов'язаних із забезпеченням стабільності діяльності та фінансів, виявленням внутрішніх резервів розвитку, впровадженням інновацій, узгодженням поточної логістичної діяльності із логістичною стратегією.

Загалом система контролінгу покликана стимулювати координацію та забезпечувати взаємозв'язок й взаємозалежність різних логістичних потоків між підсистемами та рівнями управління підприємства.

Зважаючи на специфіку діяльності сільськогосподарського підприємства механізм реалізації контролінгу повинен передбачати моніторинг змін в його логістичній системі, відслідковування результатів функціонування логістичної системи, поточний контроль та виявлення резервів оптимізації логістичної системи. Водночас функції його реалізації доцільно закріпити за головним економістом та головним бухгалтером

підприємства.

Економічна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання завжди пов'язана з певним рівнем ризику. Попри те, що сільськогосподарське виробництво «є найбільш ризиковим видом діяльності» [2, с. 190], в умовах нестабільності та невизначеності, які сьогодні характерні для економіки України, ймовірність появи додаткових загроз його ефективності постійно зростає.

Зважаючи на те, що сьогодні відсутній загально прийнятий підхід до побудови системи логістичного ризик-менеджменту сільськогосподарського підприємства. Вважаємо за доцільне при її формуванні в якості орієнтира використати міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines» («Управління ризиками. Принципи та рекомендації») [3], який розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO).

На нашу думку, система управління логістичними ризиками повинна бути інтегрована в загальну систему управління сільськогосподарським підприємством та враховувати особливості його функціонування. Крім того, у процесі аналізу, ідентифікації, проведення якісної та кількісної оцінки ризиків, обґрунтування способів зниження ймовірності їх реалізації й мінімізації негативних наслідків необхідно проводити консультації та обмін інформацією із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами підприємства. Така взаємодія повинна сприяти вчасному виявленню ознак проявів виробничих, складських, транспортних, збутових і постачальницьких ризиків, адекватній ідентифікації, комплексній та всебічній їх оцінці, а також розробці ефективних методів управління ними. Для нейтралізації логістичних ризиків менеджмент підприємства може використати як зовнішні (розподіл ризику, зовнішнє страхування тощо), так і внутрішні (лімітування, диверсифікацію, самострахування, уникнення тощо) способи.

Ефективність функціонування сучасних логістичних систем неможлива без наявності єдиного інформаційного простору та

використання новітнього програмного забезпечення, зокрема інформаційних систем «1С: Логістика»; «Галактика», «E-Sklad»; «1С: Підприємство»; «ТрансЛогістик Soft»; «Microsoft Business «Solutions-Ахарта» та інших. Застосування яких в практичній діяльності підприємства дасть змогу здійснювати збір, обробку, аналіз, поширення та зберігання інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності логістичних процесів та логістичної системи загалом.

На нашу думку, створення єдиного інформаційного простору гарантуватиме наявність єдиної бази даних, яка виступатиме в ролі основи розвитку та вдосконалення управлінського обліку, оптимізації фінансових потоків у режимі реального часу; усунування дублювання функцій різних структурних підрозділів; підвищення швидкості збору та опрацювання різного роду інформації.

Отже, правильно побудована робота у сфері управління логістичними процесами підприємства дозволить не лише підвищити його адаптивність до нових умов господарювання, але й створить потужний фундамент для поліпшення результатів діяльності й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1. Буняк Н. М. Логістична стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4–5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 483–484.

2. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Клименко М. С. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С. 188–202.

3. ISO. Risk Management – Principles and guidelines ISO 31000. Switzerland: ISO, 2009. 24 p.

ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

Васейко Б. П., здобувач вищої освіти

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: **Хомюк Н.Л.**, д.е.н. завідувач кафедри
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасна економіка України та світу загалом перебуває у стані постійної трансформації. Цифровізація, глобалізація, геополітичні потрясіння, кліматичні виклики, пандемії та воєнні дії створили принципово нове середовище, у якому рівень невизначеності став нормою, а швидкість змін – критичним фактором конкурентоспроможності. У таких умовах традиційні універсальні моделі управління, що ґрунтувалися на жорсткій ієрархії, детальному плануванні та довгострокових стратегіях, втрачають ефективність. На зміну їм приходять ситуаційний підхід, який визнає унікальність кожної управлінської ситуації та вимагає від керівника постійної адаптації стилю, методів і інструментів до конкретних внутрішніх і зовнішніх умов [1].

Ситуаційне управління не відкидає класичні теорії, а інтегрує їх у гнучку систему, де вибір управлінського рішення залежить від комплексу факторів: характеру проблеми, рівня зрілості підлеглих, наявності ресурсів, стадії життєвого циклу організації, зовнішнього тиску та багатьох інших змінних. Основною фігурою в реалізації цього підходу є менеджер, компетенції якого визначають, чи зможе організація не лише вижити в турбулентному середовищі, а й використати кризи та зміни як можливості для розвитку.

Компетенція ситуаційного менеджера – це не просто набір окремих знань чи навичок, а цілісна система, що постійно розвивається і включає професійні, інтелектуальні, емоційні, комунікаційні, етичні та рефлексивні складові.

Діагностична компетенція є базовою і первинною. Перш ніж приймати будь-яке рішення, менеджер має точно визначити тип ситуації: чи це стабільний період, чи повільне зростання, чи різке падіння, чи криза ліквідності, чи конфлікт інтересів, чи інноваційний прорив. Для цього він використовує швидкі методи аудиту, зіставляє внутрішні можливості з зовнішніми загрозами, оцінює ресурси та обмеження. Від правильності діагностики залежить усе подальше управління, адже один і той самий інструмент у різних ситуаціях може дати абсолютно протилежні результати [1].

Аналітична компетенція проявляється у здатності працювати з великими масивами різномірної інформації, швидко виявляти причинно-наслідкові зв'язки, розпізнавати приховані проблеми та прогнозувати можливі наслідки. Ситуаційний менеджер не покладається виключно на інтуїцію, він завжди перевіряє свої припущення фактами, використовує інструменти бізнес-аналітики, порівнює альтернативи та оцінює ризики кожного варіанту.

Стратегічна компетенція зберігає свою актуальність навіть у найскладніших умовах. Ситуаційний менеджер не втрачає довгострокового бачення, навіть коли змушений приймати оперативні рішення. Він постійно тримає в голові кілька сценаріїв розвитку подій, визначає ключові тригери, що переводять організацію з одного сценарію в інший, і заздалегідь готує плани дій. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, перетворюючи загрози на можливості [3, с. 74].

Гнучкість стилю керівництва є однією з найвиразніших рис ситуаційного менеджера. Він не прив'язаний до одного стилю, а вільно переключається залежно від ситуації та зрілості команди. У кризових умовах, коли часу мало, а помилки дорого коштують, він застосовує директивний стиль, бере всю відповідальність на себе і видає чіткі накази. У період стабільного зростання переходить до тренерського стилю, розвиває підлеглих, ставить складні завдання та контролює їх виконання. Коли команда досягає високого рівня

компетентності, але втрачає мотивацію, використовує підтримуючий стиль, акцентуючи увагу на психологічному кліматі та визнанні досягнень. І нарешті, у сприятливих умовах делегує повноваження, залишаючи за собою лише стратегічний контроль [2, с. 172].

Емоційний інтелект у ситуаційному управлінні набуває особливої ваги. У періоди невизначеності люди відчувають тривогу, опір змінам, страх перед невідомим. Менеджер має вміння розпізнавати ці емоції, знімати напругу, створювати атмосферу психологічної безпеки, мотивувати команду навіть тоді, коли зовнішні обставини несприятливі. Він є прикладом стійкості та оптимізму, що передається підлеглим.

Комунікаційна компетенція забезпечує єдність дій в організації. Ситуаційний менеджер будує багатопланові комунікаційні канали: вертикальні, горизонтальні, діагональні та зовнішні. Він уміє доносити складні ідеї простою мовою, адаптувати повідомлення під різні аудиторії, швидко реагувати на чутки та дезінформацію. У кризових ситуаціях саме він стає головним джерелом достовірної інформації для персоналу, партнерів і громадськості.

Цифрова компетенція давно перестала бути опцією і стала обов'язковою умовою. Ситуаційний менеджер вільно орієнтується в сучасних інформаційних системах, використовує інструменти бізнес-аналітики, хмарні сервіси, системи управління проектами та штучний інтелект для швидкого отримання та обробки даних. Він розуміє, як цифрові технології можуть прискорити прийняття рішень і підвищити точність прогнозів.

Компетенція навчання впродовж усього життя є завершальною і водночас пронизуючою всі інші. Ситуаційний менеджер постійно розвиває себе: бере участь у тренінгах, проходить програми MBA та executive education, читає професійну літературу, обмінюється досвідом з колегами, веде рефлексивну практику. Він розуміє, що в умовах швидких змін вчитися треба швидше, ніж змінюється світ [2, с. 173].

Отже, компетенції ситуаційного менеджера утворюють динамічну, взаємопов'язану систему, яка постійно еволюціонує під впливом зовнішнього середовища. Сучасний керівник вже не є ні жорстким адміністратором, ні виключно харизматичним лідером, адже це професіонал-адаптатор, який поєднує глибокі аналітичні здібності, емоційну стійкість, стратегічне мислення та здатність миттєво переключатися між різними стилями й інструментами. Саме такі менеджери стають головним конкурентним капіталом українських організацій на етапі повоєнного відновлення, європейської інтеграції та переходу до економіки знань.

1. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту та бізнес-адміністрування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 30–31 березня 2023 р.). Ч. 2. Полтава, 2023. С. 288–290.
2. Бондарчук О. Ю. Ситуаційний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : МВС України, 2021. 208 с.

КРІ-ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Василик Наталія, Мамчиць Артур

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Система мотивації персоналу є одним із ключових факторів підвищення ефективності організації та досягнення її стратегічних цілей. КРІ дозволяють перетворити стратегічні цілі компанії на конкретні вимірювані завдання для співробітників, підвищуючи прозорість очікувань і відповідальність. Поєднання КРІ із системою матеріального та нематеріального стимулювання створює умови для цілеспрямованого підвищення продуктивності праці. Водночас успіх застосування КРІ залежить від коректного формулювання показників, їх відповідності ролі працівника та прозорості процедури оцінювання.

КРІ (від англ. *Key Performance Indicators* — *ключові показники ефективності*) – це показники, які дають можливість роботодавцю оцінити діяльність відділу, окремого працівника чи цілої компанії. З їх допомогою можна зрозуміти, що успішними є діяльність підприємства та обрана стратегія [1].

Ключові показники ефективності (КРІ) мають визначальне значення для оцінювання результативності працівників у межах організації. Наукові дослідження свідчать, що компанії, які впроваджують КРІ у свої системи управління персоналом, частіше досягають своїх стратегічних завдань. Відповідно до опитування *Harvard Business Review*, 70% організацій вважають КРІ дієвим інструментом підвищення продуктивності працівників. Дослідження *McKinsey & Company* також виявило, що підприємства, які узгоджують КРІ зі стратегічними орієнтирами, на 28% частіше досягають запланованих результатів.

Окрім цього, КРІ забезпечують чіткі та вимірювані орієнтири, що дають можливість керівникам об'єктивно аналізувати роботу персоналу та формувати якісний зворотний зв'язок. Згідно з даними опитування *Gallup*, 50% працівників демонструють вищу залученість у разі регулярного отримання оцінки їхньої діяльності за КРІ. Також у тематичному дослідженні, оприлюдненому Товариством управління людськими ресурсами, зазначено, що організації, які застосовують КРІ, відзначають помітне зростання мотивації та продуктивності співробітників. У підсумку, усвідомлення значущості КРІ у процесі оцінювання персоналу сприяє зміцненню позицій організації та формує культуру безперервного вдосконалення [2].

Виділяють різні підходи до видів КРІ-оцінки діяльності працівників у системі мотивації:

- фінансові та результативні КРІ – метрики, що відображають фінансові результати (рентабельність, виручка, прибуток) та кількісні виходи роботи (кількість оброблених замовлень, обсяг продажів). Цей підхід добре підходить для ролей з прямим впливом на фінансовий результат [3];

- багатокомпонентні системи (Balanced Scorecard / збалансована система показників) – інтегрують фінансові, клієнтські, процесні й навчання/розвиток показники, пов'язуючи КРІ з корпоративною стратегією. Класичну методологію для побудови подібних систем описали Kaplan & Norton [3];

- операційні (процесні) КРІ – показники якості та ефективності внутрішніх процесів (час виконання, витрати на одиницю продукції, рівень дефектів). Вони застосовні для виробничих і сервісних позицій;

- КРІ компетенцій та поведінкові індикатори – оцінка навичок, компетенцій, дотримання корпоративних норм (наприклад, індекси клієнтської задоволеності, ініціативність, командна взаємодія). Такі КРІ частіше використовують у поєднанні з 360°-оцінкою [4];

- ОКР-підхід (Objectives and Key Results) як альтернативна / суміжна система – фокусується на встановленні амбіційних цілей і ключових результатах; інструмент більш гнучкий і орієнтований на цілі росту. Дискусія в сучасній літературі відображає співіснування КРІ і ОКР у багатьох організаціях[5].

Найбільш актуальними на сьогодні вважаються гібридні підходи, що поєднують: стратегічну синхронізацію через Balanced Scorecard (або стратегічні КРІ) і гнучкість ОКР для інноваційних/зростаючих задач; при цьому операційні та поведінкові КРІ забезпечують щоденну операційну дисципліну. Сучасні дослідження в Україні підкреслюють актуальність інтеграції КРІ до загальної HR-стратегії та цифрових HR-інструментів (автоматизація збору даних, аналітика), що підвищує точність оцінки і дозволяє швидше реагувати на відхилення.

У компаніях встановлювати КРІ оцінки діяльності працівника в системі мотивації персоналу варто в такі етапи:

1. Визначити стратегічні цілі організації і зіставити їх із ролями й функціями підрозділів (BSC-логіка). На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість між довгостроковою стратегією та операційною діяльністю працівників, чітко визначити зони відповідальності та ключові результати, які безпосередньо впливають

на досягнення корпоративних пріоритетів.

2. Виділити 3–6 ключових KPI для кожної ролі, не перевантажуючи систему показниками, щоб зберегти фокус співробітників. KPI мають відповідати принципам SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє забезпечити однозначність інтерпретації та коректність вимірювання результатів діяльності.

3. Поєднати кількісні та якісні індикатори, формуючи збалансований профіль продуктивності працівника. Наприклад, поряд із показниками обсягу продажів або виконання плану варто фіксувати рівень клієнтської задоволеності, дотримання стандартів сервісу, а також компетентнісні індикатори (командна взаємодія, відповідальність, ініціативність).

4. Визначити джерела даних і методи вимірювання – автоматизовані звіти, CRM-системи, результати опитувань, метод 360°, індивідуальні планові показники тощо. Також слід заздалегідь встановити періодичність оцінки, що забезпечить регулярність і своєчасність корекцій у роботі персоналу та коригування планів.

5. Погодити KPI із співробітниками в прозорий спосіб, пояснивши логіку відбору показників, їхню вагомість і правила нарахування бонусів чи інших стимулів. Прозорість і чіткі комунікації знижують ризик опору змінам і підвищують залученість працівників до системи мотивації.

6. Налаштувати систему зворотного зв'язку й розвитку, що передбачає регулярні зустрічі з працівниками для обговорення прогресу, аналізу досягнутих результатів, корекції цілей, а також планування навчання та підвищення кваліфікації. Це створює можливість для безперервного вдосконалення і стимулює професійне зростання.

7. Автоматизувати збір і візуалізацію даних (HR-аналітика, інтерактивні дашборди), що значно зменшує трудомісткість процесу оцінювання. Важливо також регулярно проводити ревізію KPI, оновлюючи їх відповідно до змін бізнес-стратегій, ринку чи внутрішніх процесів компанії, щоб система залишалася актуальною та результативною.

Перевагами застосування KPI оцінки діяльності працівників у компанії є:

- об'єктивність оцінки, оскільки стандартизовані показники мінімізують суб'єктивні судження та управлінську упередженість, забезпечують єдині правила оцінювання для всіх співробітників і підвищують довіру працівників до системи мотивації та ухвалюваних

рішень. Такий підхід створює відчуття справедливості й прозорості, що позитивно впливає на рівень внутрішньої лояльності та психологічного комфорту в команді;

- зв'язок мотивації зі стратегією розвитку компанії, адже КРІ дозволяють чітко спрямувати індивідуальні зусилля кожного працівника на досягнення корпоративних цілей, забезпечуючи стратегічну узгодженість та синхронізацію ролей у межах організації. Це сприяє тому, що персонал краще розуміє значущість своїх результатів, відчуває власну причетність до розвитку компанії й демонструє вищу залученість;

- підвищення продуктивності, оскільки наочні та вимірювані метрики допомагають своєчасно виявляти вузькі місця у бізнес-процесах, коригувати поведінку працівників та стимулювати їх до покращення результатів. Чітка система показників створює основу для підвищення ефективності праці, дає змогу оперативно реагувати на відхилення та впроваджувати необхідні зміни в управлінні персоналом;

- можливість точнішого та справедлившого винагородження, тому що на основі КРІ формується гнучка й диференційована система бонусів, мотиваційних коефіцієнтів, преміювання та індивідуальних планів розвитку. Це дозволяє винагороджувати фактичні результати, а не суб'єктивні враження керівників, підвищуючи відповідальність, мотивацію та зацікавленість працівників у досягненні високих показників;

- розширена HR-аналітика та ефективне управління ризиками, адже системне збирання та аналіз КРІ-даних дає змогу прогнозувати плінність кадрів, визначати ранні ознаки професійного вигорання, оцінювати рівень навантаження на персонал, обґрунтовано планувати навчання, розвиток компетентностей і управління талантами. Такий підхід підтримує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність кадрового потенціалу;

- зміцнення корпоративної культури, оскільки впровадження КРІ сприяє формуванню культури результативності, прозорості, відповідальності та командної співпраці. Це стимулює працівників до взаємної підтримки, підвищує рівень дисципліни й орієнтації на досягнення, а також забезпечує більш узгоджену та ефективну взаємодію між підрозділами.

В свою чергу, цифрова трансформація істотно впливає на формування та коригування КРІ, оскільки компанії отримують доступ до ширших масивів даних і можуть точніше вимірювати результати

діяльності в реальному часі. Завдяки автоматизації та сучасним аналітичним інструментам КРІ стають більш динамічними, адаптивними та персоналізованими під конкретні ролі й процеси. Крім того, цифрові технології спрощують регулярний перегляд та оновлення КРІ, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку, стратегічні пріоритети та поведінку споживачів.

Отже, впровадження КРІ як складової системи оцінки працівників дає організації інструмент для зв'язку стратегії з індивідуальною продуктивністю та системою стимулів. Найкращі результати досягаються при комбінованому підході: BSC-логіка + компетентнісні індикатори + 360°-зворотний зв'язок, що мінімізує ризики встановлення лише кількісних метрик. Ключовими елементами успішної реалізації є прозорість процесу, залучення працівників до погодження КРІ, достовірні джерела вимірювання та регулярний розвитковий фідбек.

Недоліки можливі (перехід на «ігри з показниками», надмірна кількість КРІ, погане якісне визначення) – їх слід уникати через чітку методологію та навчання менеджерів. Отже, КРІ-оцінка при правильному проєктуванні підвищує мотивацію, ефективність та сприяє сталому розвитку персоналу й організації загалом.

1. Робота на результат: що працівникам потрібно знати про КРІ
URL: <https://budni.robota.ua/career/roboata-na-rezultat-scho-pratsivnykam-potribno-znaty-pro-kpi> (дата звернення 25.11. 2025 р.)

2. The Role of Key Performance Indicators in Employee Performance Measurement (2024). URL: <https://blogs.vorecol.com/blog-the-role-of-key-performance-indicators-in-employee-performance-measurement-9666> (дата звернення 25.11. 2025 р.)

3. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 332 с.

4. Петренко О.О. (2015). Застосування методів “360 градусів” та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. Проблеми економіки, 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-216_221.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

5. Naumova O., Kopyl A. (2024) Okr as tool of staff efficiency improvement. Економічний простір, № 191., С. 19-24.

KLASYFIKACJA NARZĘDZI PR W DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Waszczuk M. P., student III roku

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku,
(Przeworsk, Polska)

Skuteczne wykonywanie funkcji PR w ramach zarządzania marketingowego przedsiębiorstwa wymaga wszechstronnego wykorzystania różnorodnych narzędzi służących kształtowaniu i podtrzymywaniu relacji z otoczeniem. Aby efektywnie stosować technologie PR, konieczne jest głębokie zrozumienie specyfiki każdego narzędzia oraz zasad ich racjonalnego łączenia zgodnie ze strategicznymi i taktycznymi celami działalności marketingowej organizacji.

Klasyfikacja narzędzi PR może być przeprowadzana według różnych kryteriów, co pozwala uporządkować je oraz dobrać najbardziej efektywne środki do realizacji określonych zadań komunikacyjnych. W szczególności narzędzia PR można klasyfikować według następujących cech.

1. Kryterium pracy z grupą docelową:

- zewnętrzne – obejmują komunikację z odbiorcami znajdującymi się poza przedsiębiorstwem;
- wewnętrzne – są ukierunkowane na pracowników oraz inne wewnętrzne grupy interesariuszy.

2. Forma oddziaływania:

- bezpośrednio – zapewniają bezpośrednią komunikację z grupą docelową;
- pośrednio – obejmują oddziaływanie poprzez pośredników.

3. Zakres oddziaływania:

- masowe – skierowane do szerokich audytoriów;
- grupowe – adresowane do określonych segmentów odbiorców;
- indywidualne – dotyczą spersonalizowanych form komunikacji.

4. Sposób przekazu informacji:

- ustne – obejmują przekaz za pomocą mowy;
- pisemne – wykorzystują materiały tekstowe;
- wizualne – prezentują informacje w formie obrazów;
- multimedialne – łączą różne formaty przekazu.

5. Kanały dystrybucji:

- medialne – wykorzystują tradycyjne środki masowego przekazu;
- online – obejmują komunikację internetową;

– offline – odnoszą się do fizycznych nośników i wydarzeń.

6. Okres planowania:

- strategiczne – inicjatywy długoterminowe;
- taktyczne – projekty średnioterminowe;
- operacyjne – szybkie, bieżące działania.

7. Charakter oddziaływania:

- racjonalne – odwołują się do logiki i faktów;
- emocjonalne – uwzględniają wpływ na uczucia odbiorców [1, c. 24-

30].

Do podstawowych narzędzi PR zalicza się: optymalizację strony internetowej pod kątem wyszukiwarek (SEO), marketing w wyszukiwarkach (SEM), strategię rozwoju przedsiębiorstwa ukierunkowaną na klienta w Internecie (Customer Relationship Management), reklamę kontekstową, marketing w mediach społecznościowych (SMM), marketing wirusowy, kreowanie wizerunku organizacji w Internecie (PR), marketing partnerski oraz retargeting [2].

Tradycyjne metody public relations kształtowały się w ciągu długiego okresu rozwoju sektora PR i potwierdziły swoją skuteczność w praktyce. Jednak wraz z upowszechnieniem technologii cyfrowych oraz transformacją zachowań konsumentów pojawił się zestaw nietradycyjnych narzędzi PR, wśród których znajdują się: event marketing, korporacyjne zasoby internetowe, SEO, SMM, SMO, content marketing, internetowy branding, marketing wirusowy oraz CRM. Narzędzia te wyróżniają się wyższym poziomem interaktywności, ukierunkowaniem na cyfrowe kanały komunikacji oraz zdolnością do bardziej precyzyjnego docierania do grup docelowych.

Analizując skuteczność tradycyjnych środków PR, należy podkreślić, że współpraca z mediami masowymi nadal pozostaje kluczowym mechanizmem kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, choć charakteryzuje się znacznymi kosztami oraz ograniczonymi możliwościami kontroli ostatecznej treści informacji. Z kolei product placement wykazuje trwałą skuteczność w zwiększaniu rozpoznawalności marki wśród grupy docelowej, sprzyjając nieinwazyjnemu odbiorowi produktu, jednak wymaga znacznych zasobów finansowych oraz starannie opracowanej strategii. Branding jako strategiczne narzędzie PR zapewnia długotrwałą przewagę konkurencyjną poprzez kreowanie unikalnej tożsamości korporacyjnej, jednak wymaga konsekwentnego i kompleksowego podejścia w realizacji polityki komunikacyjnej przedsiębiorstwa.

W ramach nietradycyjnych narzędzi PR szczególne znaczenie ma internetowy branding, który wyróżnia się wysoką elastycznością względem warunków rynku globalnego, znacznym potencjałem poszerzenia audytorium oraz zdolnością zapewniania precyzyjnych wskaźników oceny efektywności działań komunikacyjnych. Strona korporacyjna, która wcześniej pełniła głównie funkcję informacyjną, obecnie przekształciła się w kompleksową platformę cyfrową, łączącą narzędzia promocji, interakcji z klientem oraz monitoringu analitycznego. Metody SEO, SMM i SMO sprzyjają organicznemu zwiększaniu obecności marki w przestrzeni cyfrowej, zapewniając wzrost poziomu zaangażowania użytkowników i konwersji, często przewyższając tradycyjne media pod względem efektywności i kosztów pozyskania potencjalnych klientów.

W związku z tym systematyzacja i charakterystyka narzędzi PR w ramach działalności marketingowej przedsiębiorstwa stanowi istotną podstawę metodologiczną do formowania skutecznej strategii komunikacyjnej. Narzędzia PR można klasyfikować według różnych parametrów: typu interakcji z audytorium, charakteru oddziaływania, skali zasięgu, kanałów przekazu informacji oraz innych kryteriów, co pozwala optymalnie dobierać instrumentarium w zależności od wyznaczonych celów.

1. Smirnowa K. W. PR management. Odessa: ODEKU, 2021. 191 s.

1. 2. Riabow I. B., Szewkopłás I. M. Specyfika i współczesne tendencje stosowania systemu digital marketingu w przedsiębiorstwie. *Efektywna Ekonomia*, 2020, Nr 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Величко Яна

Харківський національний автомобільно-дорожній
університет, м. Харків

Сучасні автотранспортні підприємства працюють у середовищі, що характеризується високою змінністю, воєнними ризиками, структурними порушеннями логістичних маршрутів, кадровим дефіцитом та нестабільністю попиту на перевезення. За таких умов традиційні моделі управління персоналом перестають відповідати реальним потребам підприємств, оскільки спираються на сталі та передбачувані процеси. У наукових роботах підкреслюється, що саме гнучкість у кадровій сфері стає ключовою умовою збереження стійкості та забезпечення безперервності транспортних операцій. Зокрема, Величко Я. І., Федотова І. В. та Гетьман О. О. відзначають, що автотранспортним підприємствам необхідні адаптивні моделі, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість кадрових і логістичних рішень [1].

Формування системи гнучкого управління персоналом потребує структуризації управлінських дій, оскільки розрізнені кадрові заходи не забезпечують належного ефекту без інтеграції в єдиний механізм. Аналіз сучасних досліджень [1–5] свідчить, що гнучкість формується під впливом кількох груп управлінських дій, які охоплюють стратегічне бачення розвитку персоналу, аналітичну діагностику кадрового стану, управління ризиками, організаційну адаптацію, розвиток професійних компетентностей і підтримку внутрішніх комунікацій. Взаємодія цих складових визначає здатність підприємства зберігати операційну стійкість навіть за умов інтенсивних зовнішніх впливів.

Саме тому модель гнучкого управління персоналом розглядається як комплексна система, де кожна складова виконує власну функцію, але водночас підсилює інші. Її структуру представлено в таблиці 1, що дозволяє візуально продемонструвати логіку поєднання управлінських рішень, а також підкреслити, що всі елементи моделі функціонують не ізольовано, а в тісній взаємодії.

На концептуальному рівні першочергове значення має стратегічна складова, яка задає довгострокові орієнтири розвитку персоналу. Спіцина А. наголошує, що кадрова стратегія у транспортному секторі

повинна інтегруватися з операційною та логістичною стратегіями підприємства для забезпечення його стійкості в довгостроковій перспективі [2]. У цьому контексті гнучке управління включає визначення ключових компетентностей, формування кадрового резерву, прогнозування потреб у персоналі за різними сценаріями, а також встановлення критеріїв адаптивності персоналу. Такий підхід дозволяє підприємству завчасно готуватися до змін, а не реагувати на них у кризовому порядку.

Таблиця 1 – Функціональні складові системи гнучкого управління персоналом автотранспортного підприємства

Складова системи	Зміст управлінських дій	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати для АТП
1	2	3	4
Стратегічна	Формування довгострокових орієнтирів розвитку персоналу; визначення пріоритетних компетентностей; інтеграція HR-стратегії з логістичною діяльністю	Сценарне прогнозування; стратегічне планування кадрових потреб; формування політик адаптивності	Забезпечення узгодженості кадрових рішень із загальною стратегією підприємства та підвищення його стійкості
Аналітична	Діагностика кадрового стану; ідентифікація дисбалансів; оцінювання адаптивності працівників; моніторинг навантаження	Аналіз продуктивності; кадрові індикатори; аудити персоналу; прогнозування потреб	Своєчасне виявлення вузьких місць та формування обґрунтованих управлінських рішень
Ризик-орієнтована	Виявлення, оцінювання та попередження кадрових ризиків, що впливають на логістичні процеси	Моделювання сценаріїв втрат персоналу; система кадрового резерву; превентивні заходи	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Організаційна	Забезпечення гнучкого розподілу праці та адаптивних форматів роботи	Змінні графіки; часткова зайнятість; суміщення функцій; мобільні бригади; перерозподіл водіїв	Мінімізація простотів, підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Компетентнісна	Розвиток навичок персоналу, необхідних для роботи в умовах невизначеності	Цифрове навчання; підвищення кваліфікації; розвиток мультифункціональності; тренінги	Зростання професійної мобільності, адаптивності та інноваційності персоналу
Мотиваційно-комунікаційна	Підтримка залученості та зниження опору змінам; забезпечення внутрішньої довіри та інформованості	Адаптивні системи мотивації; регулярний зворотний зв'язок; внутрішні комунікації; програми підтримки	Стабільність кадрового складу та підвищення готовності до змін

Джерело: сформовано на основі [1–5].

Проте стратегічне бачення не може бути ефективним без аналітичної підтримки. Аналітичний блок формує основу для ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Дослідження Нечипоренко К. В. демонструє, що значна частина проблем транспортних підприємств виникає через відсутність системної діагностики кадрового стану та нерівномірність навантаження працівників [3]. Постійний моніторинг продуктивності, аналіз кадрових дисбалансів, оцінювання адаптивності, прогнозування кадрових потреб і виявлення ризиків дозволяють підприємству своєчасно виявляти «вузькі місця» та коригувати кадрову політику.

З огляду на високі ризики, притаманні сучасній логістичній діяльності, окремого значення набуває ризик-орієнтований підхід. Величко Я.І. та колеги акцентують на тому, що кадрові ризики можуть мати системний характер, оскільки дефіцит водіїв чи диспетчерів, їхнє раптове вибуття або недостатня компетентність здатні призвести до зриву логістичних маршрутів та значних втрат [1]. Додатково Сабухарі Р. та Іраванто Д. В. стверджують, що управління кадровими ризиками підвищує продуктивність логістичних підприємств,

особливо у регіонах зі значною нестабільністю [4]. Застосування ризик-орієнтованих процедур – від ідентифікації загроз і моделювання можливих сценаріїв до створення кадрового резерву – істотно підвищує стійкість автотранспортного підприємства.

Наступним ключовим елементом є організаційна складова, що визначає практичні механізми забезпечення гнучкості. Йдеться про впровадження адаптивних форматів роботи: змінних графіків, часткової зайнятості, суміщення функцій, мобільних бригад, перерозподілу водіїв між маршрутами та швидкої зміни інтенсивності роботи залежно від поточного навантаження. В роботі [1] показано, що саме організаційна адаптивність дозволяє мінімізувати простой, стабілізувати робочий процес і підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Важливою складовою системи гнучкого управління є розвиток компетентностей персоналу. Евангеліста П. та співавт. доводять, що інвестиції в розвиток компетентностей персоналу підвищують логістичні можливості підприємств і сприяють підвищенню їх інноваційності [5]. У випадку автотранспортного підприємства йдеться про цифрові навички, професійну мобільність, здатність працювати з сучасними інформаційними системами, мультифункціональність та готовність до дій у кризових ситуаціях. Компетентнісний розвиток не лише підсилює продуктивність працівників, а й знижує залежність підприємства від окремих вузькоспеціалізованих фахівців. Завершальним елементом є мотиваційно-комунікаційний компонент. Саме він забезпечує підтримку персоналу під час змін, формує довіру до управлінських рішень, зменшує опір нововведенням та сприяє збереженню стабільності кадрового складу. Як зазначає Спіціна А., результати впровадження гнучких механізмів значною мірою залежать від того, наскільки працівники розуміють мету змін і наскільки вони залучені до процесу трансформації [2]. Ефективні комунікаційні практики, адаптивні мотиваційні системи, зворотний зв'язок і підтримка працівників у стресових умовах формують сприятливий внутрішній клімат та забезпечують сталість кадрової системи.

Таким чином, запропонована система гнучкого управління персоналом поєднує стратегічні, аналітичні, ризик-орієнтовані, організаційні, компетентнісні та мотиваційно-комунікаційні механізми в єдину узгоджену конструкцію, що забезпечує комплексний підхід до трансформації кадрової роботи автотранспортного підприємства. Така система дозволяє своєчасно

реагувати на кадрові ризики, підвищувати адаптивність персоналу, оптимізувати використання трудового потенціалу та підтримувати безперервність логістичних процесів у мінливих умовах. Її впровадження сприяє зміцненню операційної стійкості підприємства, підвищує якість управлінських рішень у кадровій сфері та формує передумови для конкурентоспроможності в післявоєнний період. Запропонований підхід створює практичну основу для ефективнішого використання людських ресурсів і забезпечує більш стабільний розвиток автотранспортних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

1. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. Економіка транспортного комплексу. 2025. Вип. 45. С. 362–400. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362> (дата звернення: 20.11.2025).

2. Спіцина А. Розвиток стратегії управління персоналом як невід’ємної частини стратегічної перспективи транспортної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 4. С. 320–327. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-68> (дата звернення: 20.11.2025).

3. Нечипоренко К. В. Підбір персоналу на транспортно-логістичних підприємствах: актуальні питання. Ефективна економіка. 2022. № 1. С. 98–103. URL: https://chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/98.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

4. Sabuhari R., Irawanto D. W. The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern Part of Indonesian Region: A Literature Review. Proceedings of the 23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019). 2020. P. 215–220. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200606.034> (дата звернення: 20.11.2025).

5. Evangelista P., Kianto A., Hussinki H., Vanhala M., Nisula A.-M. Knowledge-Based Human Resource Management, Logistics Capability, and Organizational Performance in Small Finnish Logistics Service Providers. Logistics. 2023. Vol. 7, № 1. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.3390/logistics7010012> (дата звернення: 20.11.2025).

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Волинець І. Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Оцінювання результативності мотиваційної політики полягає у визначенні того, наскільки застосовані стимули допомагають організації досягати своїх цілей – підвищувати продуктивність, зменшувати плинність кадрів, покращувати якість послуг тощо. Незалежно від типу організації – приватної, державної чи неприбуткової – основні принципи оцінювання залишаються спільними: аналізують як показники роботи персоналу, так і рівень його задоволеності. Як зазначають автори [1], головною метою такого оцінювання є формування методологічної основи для вимірювання ефективності системи мотивації працівників у контексті сталого розвитку підприємства.

Для практичного оцінювання ефективності мотивації використовують різноманітні методи та інструменти. Найпоширеніші з них включають: SWOT-аналіз виступає інструментом стратегічної діагностики системи мотивації персоналу. Його застосування дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони наявних мотиваційних інструментів, а також визначити зовнішні можливості й загрози (економічного, соціального, технологічного характеру), що впливають на мотиваційні процеси. Зокрема, за допомогою SWOT-аналізу організація може оцінити взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами та корпоративною культурою (як сильними сторонами) і такими факторами, як ринкова нестабільність чи конкурентний тиск (як загрозами), у контексті формування ефективної мотиваційної політики; встановлення та оцінювання KPI для окремих працівників і команд забезпечує можливість кількісного вимірювання результатів їхньої діяльності. Оскільки рівень досягнення KPI безпосередньо залежить від ступеня вмотивованості персоналу, аналіз динаміки ключових показників (наприклад, обсягу продажів, продуктивності, якості виконання завдань) слугує важливим індикатором ефективності мотиваційних заходів. Практика впровадження KPI часто передбачає прив'язку бонусів та винагород до досягнення цілей, що само по собі є формою мотивації; балансована система показників (BSC) забезпечує інтеграцію метрик, пов'язаних із мотивацією, у стратегічні напрямки

розвитку організації. До її структури входять фінансові показники (прибутковість, витрати на персонал), індикатори внутрішніх процесів, навчання та розвитку (зростання компетентностей, формування кадрового резерву), а також показники задоволеності працівників. За допомогою BSC організація може співставити цілі мотивації з довгостроковими стратегіями (наприклад, розвиток «корпоративної культури» як невід’ємна частина стратегії відділу персоналу); опитування та анкетування персоналу забезпечують отримання прямої інформації щодо оцінки працівниками системи стимулювання. Застосовуються стандартизовані опитувальники, що охоплюють рівень задоволеності роботою, наявність стресових факторів, очікування щодо мотиваційних механізмів. Отримані результати дають змогу виявити проблемні аспекти (зокрема, невисоку задоволеність оплатою праці або нереалізовані потреби) та відстежувати зміни мотиваційного середовища в динаміці; багатокритеріальні методи, зокрема метод аналізу ієрархій (АНР), дають можливість оцінювати систему мотивації одночасно за кількома параметрами. У межах цих підходів експерти визначають вагові коефіцієнти для різних факторів мотивації, після чого здійснюються відповідні розрахунки інтегральних оцінок. Як показано у праці [2], існують модифіковані методики, що базуються на багатокритеріальних підходах і призначені для комплексної діагностики мотиваційної системи. Їх застосування дозволяє формалізувати порівняння окремих елементів мотиваційної політики та обґрунтувати пріоритети її удосконалення; матриці оцінювання мотивації передбачають побудову структурованих табличних моделей для аналізу взаємозв’язку між різними групами показників. Зокрема, автори [1] пропонують матрицю співвідношення показників, в якій економічні та соціальні критерії ефективності (для підприємства та для працівника) сформовані двома осями аналізу. У цій матриці наведено приклади показників: з економічних – темпи зростання виробітку, зміна кваліфікації, оборот кадрів; із соціальних – рівень задоволеності працівників зарплатою, справедливістю стимулів, умовами праці тощо. Використання таких матриць дозволяє комплексно зв’язати різноманітні дані (кількісні й якісні) та одержати інтегральні оцінки ефективності мотиваційної політики.

Підхід до оцінювання мотивації передбачає врахування багатьох критеріїв та показників. Автори [2] аналізують методичні підходи до оцінювання системи мотивації, де запропоновано модифіковану методику на основі використання багатокритеріальних методів

оцінювання складових мотиваційної системи. Іншими словами, ефективність мотивації розглядається як комплексний показник, обґрунтований через сукупність числових та експертних оцінок. Таким чином, сучасні теоретичні основи оцінювання мотивації ґрунтуються на створенні формалізованих моделей та показників, які пов'язують якість стимулювання персоналу з ключовими результативними показниками організації.

Узагальнена система оцінювання ефективності мотивації може охоплювати такі групи показників:

1) кількісні параметри: темпи зростання продуктивності праці, ступінь виконання планових завдань, значення KPI окремих працівників і структурних підрозділів, рівень прибутковості, коефіцієнт плинності кадрів, середня тривалість непрацездатності, інтегральні індекси продуктивності [1];

2) якісні параметри: результати періодичних опитувань щодо задоволеності умовами праці та системою винагород, індекси лояльності та залученості, показники, що відображають рівень внутрішньої мотивації. До соціальних індикаторів, відповідно, включено рівень задоволеності оплатою праці, оцінку справедливості мотиваційних механізмів та характеристику робочого середовища [1].

Поєднання кількісних та якісних критеріїв забезпечує можливість всебічного аналізу результатів мотиваційної політики та створює підґрунтя для подальшої аналітичної обробки отриманих даних.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу базуються на інтеграції кількісних методів з експертними оцінками, використанні адаптованих аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, KPI, BSC, опитування персоналу) та розробленні спеціалізованих моделей (багатокритеріальні підходи, матричні системи показників). Комплексне застосування цих інструментів дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність мотиваційних заходів і забезпечує підвищення якості управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

1. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Y., Fomichenko I. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2021. № 43(4). P. 545–554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>

2. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. № 169. С. 84-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Гапонова О.О., здобувач вищої освіти
Науковий керівник: **Хомюк Н.Л.**, д.е.н, завідувач кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Стратегічний аналіз сформувався як самостійний напрям економічної науки у межах концепцій стратегічного управління. Первинні підходи базувалися на систематизації інформації про зовнішнє середовище та динаміку конкурентних процесів. Сучасне трактування стратегічного аналізу визначає його як комплексну аналітичну систему, що поєднує методи структурної, ресурсної, прогнозної та ризик-орієнтованої оцінки діяльності підприємства.

Саме невизначеність виступає системним чинником, що істотно впливає на зміст, структуру та методологію стратегічного управління. У таких умовах традиційні планові підходи втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних, гнучких і сценарно-орієнтованих моделей стратегічного управління. Відтак, стратегічний аналіз трансформується із механізму фіксованої оцінки у динамічну систему моніторингу, яка забезпечує безперервне оновлення знань про стан середовища та потенціал підприємства [3].

Інструменти стратегічного аналізу класифікуються за різними критеріями, яка відображає багатогранність щодо їх використання. Найпоширенішими критеріями є рівень дослідження, такі як макро-, мезо-, мікро- та внутрішній рівні, також предмети орієнтацій, такі як ресурсний, ринковий, інституційний, а також характер методології, де присутні кількісні, якісні методи, експертні підходи та прогностичні моделі.

Стратегічний аналіз відіграє ключову роль у формуванні конкурентної стійкості підприємства, оскільки забезпечує систему знань, необхідних для формування ефективної стратегії розвитку. Його функція полягає у виявленні стратегічних тенденцій, оцінці ризиків, визначенні ресурсних можливостей й загроз, а також у формуванні передумов для вибору оптимальних альтернативних шляхів розвитку.

У довгостроковій перспективі стратегічний аналіз сприяє формуванню здатності підприємства адаптуватися до невизначеності, передбачати зміни ринкової ситуації та оптимізувати використання наявних ресурсів. Він забезпечує створення стійких конкурентних переваг шляхом обґрунтованого стратегічного вибору, що враховує зовнішні та внутрішні фактори, рівень ризику та варіативність розвитку.

Дослідження макросередовища є початковою та необхідною фазою стратегічного аналізу, оскільки зовнішні фактори формують межі адаптивних можливостей підприємства. У теоретичній площині методи PEST-, STEEP- та STEEPL-аналізу розглядаються як системи класифікації впливів, що походять із політико-правової, економічної, соціальної, технологічної та екологічної сфер [2].

Основне завдання макроекономічної діагностики є виявлення тенденцій та закономірностей, здатних модифікувати умови функціонування підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Аналіз дозволяє оцінити масштаби регуляторного тиску, рівень інституційної стабільності, динаміку соціальних трансформацій, науково-технічний прогрес та вплив природно-екологічних викликів.

Макроаналіз формує інформаційне підґрунтя для подальших досліджень, оскільки встановлює універсальні параметри зовнішньої турбулентності та створює основу для сценарного прогнозування. Його результати дозволяють визначити глобальні ризики, потенційні можливості та стратегічні межі розвитку.

Мікроекономічний аналіз спрямований на дослідження стану галузевого середовища та структури ринку, де функціонує підприємство. У межах мікроекономічного аналізу значну роль відіграє вивчення еластичності попиту, структури ринкової пропозиції, динаміки бар'єрів входу й виходу. Такі показники формують уявлення про рівень конкурентної напруженості та стабільність ринкової конфігурації. Галузеві методики також охоплюють комплекс структурних моделей, що дозволяють оцінити концентрацію ринку, поширеність інтеграційних процесів, інноваційну активність та ступінь доступності критичних ресурсів.

Результати галузевого аналізу є основою оцінювання конкурентної позиції підприємства, оскільки відображають реальну конфігурацію сил на ринку та ступінь його динамічності. У разі підвищеної невизначеності роль цих інструментів зростає, адже вони

забезпечують можливість прогнозування поведінкових реакцій ринкових агентів.

Внутрішній стратегічний аналіз покликаний визначити рівень ресурсного забезпечення, структуру компетентностей та потенціал підприємства щодо адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Основними методологічними інструментами є VRIO-модель, яка передбачає оцінку цінності, рідкості, неможливості імітації та організаційної підтримки ресурсів.

Ресурсно-компетентний підхід дозволяє дослідити взаємозв'язок між матеріальними, фінансовими, кадровими та інтелектуальними ресурсами, а також їх здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Особливого значення набуває оцінювання інноваційного потенціалу, оскільки здатність генерувати нові рішення визначає адаптивність і стратегічну гнучкість підприємства.

Також у внутрішньому аналізі застосовуються методи діагностики організаційної структури, внутрішніх бізнес-процесів, систем управління якістю та операційної ефективності. Їх використання дозволяє встановити критичні вузли та виявити можливості для структурних або функціональних трансформацій.

Інтегральні інструменти стратегічного аналізу виконують ключову функцію, які поєднують результати зовнішнього та внутрішнього аналізу в єдину логічну модель. Саме на основі якої формуються стратегічні альтернативи. Найпоширенішими серед них є SWOT-, TOWS- та SPACE-аналіз [1].

SWOT-аналіз здійснює систематизацію сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз. TOWS-модель, дозволяє конструювати стратегічні рішення шляхом поєднання різних комбінацій факторів. SPACE-аналіз забезпечує визначення стратегічного вектора залежно від параметрів стабільності середовища, конкурентної позиції, внутрішньої привабливості та ринкових умов [4].

До інтегральних також належать матричні методики, що забезпечують багатокритеріальну оцінку альтернатив. Їх застосування підвищує об'єктивність стратегічного вибору, оскільки дає змогу побудувати порівняльні моделі стратегічного розвитку та обґрунтувати доцільність вибору певної траєкторії.

Прогностичні інструменти орієнтовані на моделювання майбутніх умов функціонування підприємства. Сценарний підхід передбачає створення кількох можливих траєкторій розвитку, що різняться за рівнем ризику, масштабами змін і ймовірністю реалізації.

Метод Делфі дозволяє отримати узгоджену експертну думку щодо майбутніх тенденцій, а дерева рішень забезпечують формалізоване зображення можливих варіантів дій та їх наслідків. Факторні прогностичні моделі використовуються для визначення впливу ключових змінних на кінцеві результати діяльності.

Застосування прогностичних інструментів є особливо важливим в умовах невизначеності, оскільки вони мінімізують ризик прийняття неефективних рішень та сприяють формуванню адаптивних стратегічних підходів. Інструменти ризик-менеджменту спрямовані на ідентифікацію, оцінювання та контролювання ризиків, що можуть впливати на реалізацію стратегічних планів. У межах стратегічного аналізу використовуються як кількісні, так і якісні методи.

Ризик-орієнтована оцінка дозволяє встановити критичні точки у стратегічних планах, визначити діапазон допустимих управлінських рішень та розробити альтернативні сценарії реагування на негативні впливи. Інтеграція таких інструментів у стратегічний аналіз підвищує стійкість підприємства до коливань зовнішнього середовища і забезпечує можливість збереження конкурентних позицій.

Формування інтегрованої моделі стратегічного аналізу ґрунтується на необхідності поєднання різних концептуальних підходів, здатних відобразити багатогранність стратегічного середовища. У методологічному контексті модель має включати структурно-аналітичні підходи, ресурсно-компетентну логіку, сценарні та ризик-орієнтовані інструменти. Тільки їх комплексне застосування забезпечує збалансоване розуміння умов функціонування підприємства та можливостей формування конкурентних переваг.

Ефективність стратегічного аналізу значною мірою залежить від узгодженості різнорівневих аналітичних блоків. Результати макроаналізу визначають загальні обмеження й можливості зовнішнього середовища, тоді як галузевий і мікроекономічний аналіз уточнюють структуру ринку та конфігурацію конкурентних сил. Внутрішній аналіз, відповідно, формує уявлення про реальні ресурси підприємства та його здатність реалізовувати стратегічні цілі.

Алгоритм стратегічного вибору в умовах невизначеності повинен враховувати багатовимірність впливів, рівень інформаційної неповноти та ймовірнісний характер розвитку подій. У його основі належить етапність, яка дозволяє послідовно трансформувати аналітичні дані на стратегічні рішення.

Інструменти макро- і галузевого аналізу визначають можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. Ресурсні та

компетентні методи визначають, наскільки підприємство здатне використати ці можливості або нейтралізувати загрози.

Стратегічний аналіз у сучасних умовах невизначеності набуває статусу ключового інструменту забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки поєднує багаторівневу оцінку зовнішнього середовища, галузевої динаміки та внутрішнього потенціалу. Комплексне застосування макроекономічних, мікроекономічних, ресурсно-компетентних, інтегральних, прогностичних та ризик-орієнтованих методів формує цілісну аналітичну систему, здатну забезпечити обґрунтованість стратегічного вибору. Інтегрована модель стратегічного аналізу, заснована на принципах системності, варіативності, гнучкості та ризик-орієнтованості, яка дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих умов, мінімізувати негативний вплив невизначеності та створювати стійкі конкурентні переваги.

Отже, стратегічний аналіз постає фундаментом ефективного управління, що визначає здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2024. №1 (63). С.194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)

2. Онищенко В. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 493–506. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabe_2023_4_42

3. Конопацький Л. Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С.83–89.

4. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Голентюк Вікторія – здобувач освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник: **Ющишина Лариса** - к.е.н., доцент кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сучасні українські підприємства функціонують у середовищі воєнних ризиків, розриву ланцюгів постачання, цінових шоків та швидкої цифрової трансформації. За таких умов традиційні інструменти планування й обліку забезпечують лише фрагментарне бачення фінансових результатів, тоді як менеджмент потребує безперервного, інтегрованого інформаційного контуру, що поєднує планування, аналіз відхилень і координацію рішень. Таку функцію поступово перебирає на себе контролінг як спеціально організована система підтримки управлінських рішень.

У практиці багатьох українських компаній впровадження контролінгу розпочинається з окремих елементів – бюджетування, управлінського обліку, системи ключових показників, однак результативність таких змін часто не вимірюють системно. Без чітких критеріїв оцінки ефективності контролінг ризикує перетворитися на додатковий бюрократичний рівень, що генерує звіти, але має обмежений вплив на стратегічні та операційні результати. Тому оцінка ефективності впровадження контролінгу в систему управління підприємством набуває практичного значення для власників, топменеджменту та стейкхолдерів, особливо в українських реаліях обмежених ресурсів.

У науковій літературі контролінг розглядають як концепцію інтегрованого управління, що поєднує планування, облік, аналіз, моніторинг та інформаційне забезпечення прийняття рішень, а не зводиться до функцій контролю чи ревізії. Узагальнення підходів А. Єгіозар'яна показує, що контролінг формує логіку замкненого управлінського циклу: постановка цілей, вимірювання, аналіз відхилень і коригування управлінських дій, з акцентом на превентивний характер впливу [2, с. 187]. Така інтерпретація дозволяє розглядати ефективність впровадження контролінгу через здатність

системи забезпечувати стійке досягнення цілей підприємства, а не лише через скорочення витрат на інформаційні процеси.

В. Бойко та В. Вінник підкреслюють, що контролінг пов'язує оперативне управління з системою економічної безпеки, забезпечуючи виявлення та нейтралізацію загроз ще на стадії формування відхилень від планових показників [1, с. 42]. Для оцінки ефективності впровадження контролінгу доцільно аналізувати не тільки точність планових і фактичних даних, а й те, як швидко менеджмент ідентифікує ризики, які рішення приймаються на основі інформації контролінгу та наскільки вони змінюють траєкторію фінансових результатів і показників безпеки.

Дослідження І. Ковалика та співавторів, демонструє, що впровадження контролінгу супроводжується трансформацією системи управлінського обліку: деталізацією витрат за центрами відповідальності, запровадженням щоденного моніторингу маржинального доходу, аналізом асортиментної політики й завантаженості залу [3, с. 590]. На основі таких підходів ефективність контролінгу доцільно оцінювати через зміну структурних показників – частку постійних витрат, оборотність запасів, стабільність валової рентабельності в умовах коливання попиту, зокрема в українському HoReCa-секторі, який пережив різкі зміни у воєнний період.

С. Сазонова та Д. Новиков наголошують на стратегічному вимірі контролінгу, зокрема в умовах цифрової економіки, де інформаційні потоки прискорюються, а життєвий цикл рішень скорочується [4, с. 203]. У такому контексті критерії ефективності впровадження контролінгу мають включати ступінь узгодженості системи показників із стратегією підприємства, наявність прозорих «ланцюгів відповідальності» за досягнення цільових орієнтирів, а також можливість оперативної переорієнтації ресурсів між стратегічними пріоритетами. Якщо контролінг не підсилює стратегічне управління, його ефект обмежується локальною оптимізацією витрат.

Окремий напрямок формування критеріїв ефективності пов'язаний із цифровізацією контролінгу. Дослідження В. Чернкової та R. Ter Velde демонструє, що диджитал-рішення (BI-системи, інтегровані панелі показників, автоматизоване моделювання сценаріїв) радикально змінюють швидкість обробки даних та доступність аналітики для менеджерів різних рівнів [5, с. 110]. У цьому разі оцінка ефективності впровадження контролінгу включає показники часу формування звітності, глибину деталізації інформації в розрізі

продуктів, клієнтів і каналів збуту, а також розширення кола користувачів аналітичних панелей.

Узагальнення наведених підходів дозволяє запропонувати багатовимірну систему показників оцінки ефективності впровадження контролінгу: інформаційний, процесний, фінансовий та стратегічний блоки. Інформаційний блок відображає повноту, своєчасність і релевантність даних, що надходять до менеджменту. Процесний блок фіксує зміну тривалості ключових управлінських процедур – складання бюджетів, перегляду планів, затвердження рішень. Фінансовий блок концентрується на динаміці маржинальності, рентабельності капіталу, грошових потоків, рівня витрат на управління. Стратегічний блок оцінює досягнення цілей зростання, інновацій, ринкової частки й рівня економічної безпеки, які підтримує система контролінгу [2, с. 190].

Особливості української практики показують, що впровадження контролінгу часто розпочинається з фінансового блоку – передусім із бюджетування, а вже потім поширюється на операційні та інвестиційні рішення [1, с. 45]. Це породжує ризик надмірної фінансової орієнтації, коли ефективність оцінюють виключно через зниження витрат адміністративного апарату чи скорочення запасів. З погляду довгострокового розвитку важить не тільки економія ресурсів, а й підвищення якості управлінських рішень, здатність підприємства адаптуватися до шоків, пов'язаних з війною, зміною логістики та енергетичними ризиками.

Роботи, присвячені галузевим аспектам, свідчать про необхідність адаптації критеріїв оцінки ефективності до специфіки бізнес-моделі. Наприклад, для підприємств ресторанного господарства акцент зміщується на управління асортиментом, сервісною якістю та завантаженістю потужностей; для промислових підприємств – на ритмічність виробництва, використання потужностей, структуру собівартості [3, с. 592]. У цифровій економіці, за висновками С. Сазонової та Д. Новикова, контролінг поступово трансформується в платформу аналітичну службу, що інтегрує дані з ERP, CRM, систем електронної комерції та зовнішніх джерел [4, с. 206]. Тому показники ефективності впровадження мають відображати не тільки локальний ефект у межах підрозділу, а й якість інтеграції між функціями.

Діджиталізація контролінгу в українських підприємствах пов'язана також із зростанням ролі дистанційних форматів роботи та географічною розосередженістю команд. На прикладі рішень,

описаних В. Черновою та R. Ter Velde, можна зробити висновок, що цифрові інструменти контролінгу посилюють прозорість відповідальності, забезпечують уніфікований набір метрик для різних бізнес-одиниць та створюють можливості для бенчмаркінгу всередині групи компаній [5, с. 113]. Оцінка ефективності у такій конфігурації включає зменшення інформаційної асиметрії між центральним офісом та філіями, скорочення обсягу операцій, що виконуються у ручному режимі, а також зниження ймовірності маніпуляцій із даними.

В підсумку, оцінка ефективності впровадження контролінгу в систему управління підприємством потребує переходу від вузького розуміння контролінгу як набору облікових чи контрольних процедур до трактування його як інтегрованої концепції управління. Такий підхід дозволяє охопити стратегічні, фінансові, операційні та інформаційні аспекти діяльності підприємства, а також поєднати аналіз результатів з оцінкою економічної безпеки.

Для українських підприємств, що працюють у надзвичайно турбулентному середовищі, системна оцінка ефективності впровадження контролінгу має стати не разовою процедурою, а постійною управлінською практикою. Лише в такому форматі контролінг перетворюється на дієвий механізм підтримки стійкості, конкурентоспроможності та відновлення економічного потенціалу в післявоєнний період.

1. Бойко В. В., Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5>

2. Єгіозар'ян А. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі управління підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.186.193>

3. Ковалик І. Т. та ін. Контролінг у системі управління підприємствами ресторанного господарства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 589–594. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1325>

4. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>

Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12 (325). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-108-114>

STRATEGIES FOR MANAGEMENT BIODIVERSITY CONSERVATION UNDER CLIMATE AND ENVIRONMENTAL CHALLENGES

Olha Golikova, PhD in Economics, Scientific Secretary of Institute,
Researcher,

Olha Karpenko, PhD in Economics, Senior Researcher
State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine", Odesa

The paper analyzes modern approaches to biodiversity conservation under climate change, ecosystem degradation, and anthropogenic pressure. The main threats to natural complexes in Ukraine and globally are identified, and international conservation strategies are summarized. The study proposes directions for adapting environmental policy to emerging challenges, emphasizing the integration of nature conservation measures into the system of sustainable development. The research is conducted within the framework of the “Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem” (SturNet, BSB00172) project, funded by the Interreg NEXT Black Sea Basin Program. The goal of the project is to protect and preserve sturgeon in the Black Sea basin.

Project Partnership: OBB (Bulgaria), GeoEcoMar (Romania), ECCC (Moldova), AUTH (Greece), GTU (Turkey). From Ukraine, the official project partner is the State Organization “Institute of market & economic & ecological researches of the National academy of sciences of Ukraine” (IMEER).

Biodiversity conservation is one of the fundamental goals of modern environmental policy. Global climate change, urbanization, soil degradation, and environmental pollution create unprecedented challenges for flora and fauna. According to the United Nations, over one million species are currently at risk of extinction. In Ukraine, the problem is exacerbated by the loss of natural habitats due to intensive land use, drainage, forest fires, and the consequences of warfare, all of which significantly affect ecosystems.

The most significant factors leading to biodiversity degradation include:

- climate change – increased average annual temperatures, extreme weather events, and altered river hydrology;
- anthropogenic pressure – urbanization, industrialization, and fragmentation of natural landscapes;

- environmental pollution – excessive use of agrochemicals, greenhouse gas emissions, and waste accumulation;
- invasive species – displacement of native organisms and disruption of trophic chains.

These processes collectively reduce ecosystem resilience, alter population structures, and cause genetic diversity loss.

Global approaches to biodiversity conservation are based on a set of international agreements, including:

1. The Convention on Biological Diversity, CBD (Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 1992) — defines principles for conservation, sustainable use, and fair benefit-sharing of genetic resources;
2. The United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC (UN, 1992) — promotes integration of climate and biodiversity policies;
3. The EU Biodiversity Strategy for 2030 (European Commission, 2020) — aims to expand protected areas to cover 30% of the continent.

Ukraine, as a party to these initiatives, integrates its national strategies with European environmental management standards.

Table 1. Comparison of International and National Biodiversity Strategies

Level	Key Documents / Programs	Main Objectives	Implementation Challenges
Global	CBD (1992), UNFCCC (1992), IPBES Reports (2019)	Conservation, Sustainable use, Equitable benefit sharing	Insufficient funding, weak enforcement
Regional (EU)	EU Biodiversity Strategy for 2030 (2020)	30% protected areas, ecosystem restoration, nature-based solutions	Policy coordination across member states
National (Ukraine)	National Biodiversity Strategy (2023)	Ecosystem restoration, protected area expansion, monitoring systems	War-related damage, limited resources

Source: compiled by the author based on CBD, EU and national policy documents.

At the national level, Ukraine implements the «National Biodiversity Conservation Strategy» (Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, 2023), aimed at developing an ecological network, restoring degraded ecosystems, and strengthening monitoring of protected areas. However, the war has introduced new ecological risks – destruction

of habitats, pollution of water and soil, and disruption of animal migration routes, loss of connection between conservation facilities and its management bodies. Local communities play an increasingly important role by implementing reforestation, wetland restoration, environmental monitoring and management projects.

Effective biodiversity conservation management requires an interdisciplinary approach. The main directions of adaptive and restoration management strategies include:

1. expansion of protected areas – creation of national parks and biosphere reserves;
2. restoration of degraded ecosystems – land reclamation, water body purification, and reintroduction of extinct species;
3. use of digital monitoring technologies – application of satellite data, GIS, and AI for ecosystem assessment;
4. environmental education and community involvement – promotion of ecological awareness and local participation in conservation;
5. integration into economic policy – recognition of ecosystem services as part of national natural capital, use of the monitoring data in decision-making process in biodiversity conservation management.

Biodiversity is the foundation of ecological stability and human well-being. Global climate and environmental changes require a shift from declarative to practical conservation management actions. Coordination between international and national management strategies is essential to maintain a sustainable balance between economic development and ecological safety. Innovation, education, and public participation play key roles in ensuring the long-term effectiveness of conservation management measures.

1. Secretariat of the Convention on Biological Diversity (1992). Convention on Biological Diversity. <https://www.cbd.int/>
2. UN (1992). The United Nations Framework Convention on Climate Change. https://treaties.un.org/doc/treaties/1994/03/19940321%2004-56%20am/ch_xxvii_07p.pdf
3. European Commission (2020). EU Biodiversity Strategy for 2030. https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en
4. IPBES (2019). Summary for Policymakers of the Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services. https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/inline/files/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers.pdf
5. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2023). National Biodiversity Strategy Update. <https://me.gov.ua/News/Detail/78ee5a02-3455-4530-82b4-802d2aa13b94?lang=uk-UA&title=UriadUkhvalivNizkuRishenSchodoZakhistuDovkilliaNaTematichnomuZasidanni>

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ

Голомис Ірина, студентка групи мен-43

Науковий керівник: **Черчик Лариса**, доктор економічних наук,
професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Оцінювання результативності праці є важливим аспектом управління персоналом та ефективності роботи підприємства, оскільки саме від якості цього процесу залежить здатність організації розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Точне й об'єктивне вимірювання результативності праці забезпечує основу для ухвалення управлінських рішень, визначення пріоритетів розвитку, оптимізації кадрової політики та ефективної системи мотивації. Воно дозволяє підприємству бачити реальний стан справ, виявляти слабкі місця та визначати напрями, які потребують вдосконалення. У свою чергу, для працівників справедливе оцінювання є стимулом до професійного росту, підвищення відповідальності та залученості в процеси організації.

Результативність праці включає кілька ключових складових, кожна з яких відображає певний аспект професійної діяльності. Продуктивність праці є однією з базових категорій і визначається як співвідношення між обсягом виконаної роботи та затраченим робочим часом або ресурсами. Цей показник дозволяє порівнювати реальні результати працівника з установленими нормативами, а також відстежувати динаміку його розвитку. Висока продуктивність свідчить про ефективне використання робочого часу, організованість та вміння раціонально планувати діяльність. Однак сам лише показник продуктивності не може повністю відобразити якість роботи, адже він не враховує складності завдань чи рівня їх виконання.

Якість праці є другою важливою складовою результативності та характеризує ступінь відповідності виконаної роботи встановленим стандартам, нормам і вимогам. Оцінювання якості ґрунтується на таких критеріях, як точність виконання, рівень помилок, відповідність технологічним процесам, відсутність дефектів у продукції чи недоліків у послугах. Оскільки багато видів діяльності передбачають складні завдання, висока якість праці має визначальне значення для успіху підприємства. Наприклад, у сферах медицини, освіти,

інформаційних технологій чи інжинірингу якість виконаної роботи часто має більшу вагу, ніж її кількість, оскільки навіть незначна помилка може спричинити серйозні наслідки.

Ще один важливий елемент оцінювання результативності праці — виконання поставлених завдань та досягнення встановлених цілей. Це вимірюється на основі аналізу того, наскільки працівник справляється з визначеними обов'язками, дотримується строків, виконує індивідуальні чи командні плани. Досягнення цілей може включати виконання виробничих норм, завершення проєктів, виконання службових доручень або досягнення конкретних кількісних і якісних показників. Наявність чітких цілей дозволяє підвищити прозорість системи оцінювання, що позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки вони бачать конкретний результат, якого потрібно досягти.

Індивідуальна та колективна результативність мають різні підходи та методи оцінювання. Індивідуальна результативність зосереджується на діяльності окремого працівника, його професійних компетентностях, відповідальності, здатності працювати самостійно й ефективно виконувати поставлені завдання. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівника, оцінити його потенціал для кар'єрного росту або потребу в додатковому навчанні. Колективна результативність охоплює діяльність групи, команди чи підрозділу і дозволяє оцінити рівень взаємодії, згуртованості та узгодженості дій між членами колективу. У багатьох сучасних організаціях пріоритет має саме командна робота, оскільки складні проєкти та управлінські завдання вимагають координації між різними фахівцями. Тому оцінювання колективної результативності стає не менш важливим, ніж аналіз індивідуальних показників.

Методи оцінювання результативності праці можуть бути різними і залежать від специфіки підприємства, вимог до персоналу та особливостей виконуваних завдань. Кількісні методи передбачають аналіз числових показників: обсяг виробництва, кількість оброблених замовлень, кількість укладених угод, швидкість виконання завдань. Вони забезпечують об'єктивний підхід до оцінювання, але не враховують таких важливих аспектів, як творчість, відповідальність чи рівень командної взаємодії. Якісні методи, навпаки, зосереджуються на професійних характеристиках працівника, його здатності приймати рішення, знаходити нестандартні рішення, працювати в стресових умовах, спілкуватися з клієнтами та вирішувати конфлікти. У сучасному управлінні персоналом

найчастіше застосовують комбіновані методи, які дозволяють поєднувати точні числові дані з більш суб'єктивними, але важливими показниками оцінки.

Одним із найефективніших сучасних інструментів оцінювання результативності праці є система КРІ — ключових показників ефективності. Її перевага полягає в чіткій структурованості, вимірюваності та прив'язці до конкретних цілей підприємства. КРІ можуть включати як кількісні (прибуток, обсяг продажів, кількість клієнтів), так і якісні показники (рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування, своєчасність виконання завдань). Система КРІ допомагає створити прозору та зрозумілу систему оцінювання, а також встановлює взаємозв'язок між результативністю працівника та результативністю організації загалом. Однак ефективність КРІ залежить від того, наскільки правильно визначені й адаптовані показники до реальних умов роботи.

Мотивація працівників є важливим фактором, що безпосередньо впливає на рівень їх результативності. Система заохочень, бонусів, соціальних пільг, кар'єрного росту та професійного розвитку сприяє підвищенню продуктивності та якості праці. Мотиваційний механізм повинен бути прозорим і справедливим, щоб уникнути конфліктів і нерівності. Важливим аспектом є регулярний зворотний зв'язок між керівником і працівником. Він дозволяє працівникам краще розуміти очікування керівництва, бачити помилки, визначати шляхи професійного розвитку та коригувати свою діяльність.

Поряд із перевагами, оцінювання результативності праці має і певні проблеми. Суб'єктивізм оцінювачів може суттєво впливати на об'єктивність результатів, особливо якщо критерії оцінювання нечіткі або двозначні. Неправильно обрані показники можуть призвести до неправильної оцінки діяльності, що негативно позначається на мотивації працівників. Крім того, нестабільність критеріїв або зміна вимог без попередження створюють відчуття несправедливості та демотивують персонал. Щоб уникнути таких проблем, підприємству необхідно забезпечити чіткість методики оцінювання, прозорість процедури, доступність критеріїв і відкритість обговорення результатів.

Важливим доповненням до процесу оцінювання результативності праці є аналіз умов, у яких працює персонал. Визначення наявності або відсутності необхідних ресурсів, оцінювання технічного забезпечення робочих місць, аналіз психологічного клімату й стилю управління допомагають краще розуміти причини високих або

низьких результатів праці. Нерідко низька результативність не пов'язана з недоліками працівника, а спричинена організаційними проблемами, такими як неефективний розподіл обов'язків, недостатня комунікація або незадовільне матеріально-технічне забезпечення. У деяких випадках саме упущення в організації праці створюють перешкоди для досягнення бажаних результатів, тому оцінювання має враховувати не лише індивідуальні можливості працівника, а й загальні умови функціонування колективу. Комплексний підхід дозволяє виявити системні проблеми та визначити напрями їх подолання.

Оцінювання результативності праці є багатограним і складним процесом, який має важливе значення для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Ефективна система оцінювання дозволяє забезпечити справедливий розподіл винагород, підвищити мотивацію працівників, оптимізувати робочі процеси та забезпечити стабільний розвиток організації. Чіткість критеріїв, об'єктивність, регулярність оцінювання та конструктивний зворотний зв'язок є ключовими умовами успішного функціонування системи оцінювання результативності праці. Крім того, використання сучасних методів та інструментів оцінки сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і формуванню довіри між керівництвом і персоналом. Впровадження збалансованої та прозорої системи оцінки сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства та досягненню його довгострокових стратегічних цілей. Така система є дієвим механізмом стимулювання професійного росту. Вона допомагає створити культуру постійного розвитку та вдосконалення всередині організації.

1. Колот А. М. Оцінка персоналу як складова мотивації. *Мотивація персоналу : підручник*; М-во освіти і науки України. Київ, 2011. 397 с.

2. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.

3. Ковальчук, Л. О. (2019). Аналіз результативності праці: методи та інструменти. Київ: Академвидав.

4. Grote, D. *The Performance Appraisal Tool Kit: Redesigning Your Performance Review Template to Drive Individual and Organizational Performance*. New York, 2011.

5. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, С. 473-487.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ У САХНОВЕЦЬКІЙ ГРОМАДІ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гопанчук І. О., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», РДГУ, м. Рівне
Поляк К.Ю., к.е.н., доцент кафедри документальних
комунікацій та менеджменту, РДГУ, м. Рівне

В умовах сучасних викликів - воєнного стану, обмежених фінансових ресурсів і зростаючих потреб населення - цифровізація послуг стає одним із ключових напрямів розвитку місцевого самоврядування. Для Сахновецької територіальної громади це не лише інструмент спрощення адміністративних процедур, а й важливий крок до підвищення прозорості, ефективності та довіри до влади [2].

Сутність цифровізації полягає у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у роботу органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері надання послуг населенню, управління ресурсами, документообігу та комунікації з громадянами. Для сільських територій, таких як Сахновецька громада, цифровізація є способом подолати територіальну віддаленість і забезпечити рівний доступ мешканців до адміністративних, освітніх та соціальних сервісів [2].

Одним із першочергових завдань громади є розвиток цифрової інфраструктури - забезпечення стабільного інтернет-зв'язку, технічного обладнання, а також підготовка кадрів, здатних працювати з електронними системами управління. Важливою складовою є впровадження електронного документообігу, онлайн-звернень громадян, створення єдиного інформаційного порталу громади, де мешканці можуть отримувати послуги, залишати запити, дізнаватися про діяльність влади та фінансові показники [3].

Громада користується державною системою публічних закупівель «Прозорро». Завдяки їй усі закупівлі здійснюються відкрито, що забезпечує чесну конкуренцію серед постачальників і дозволяє контролювати використання бюджетних коштів [2].

Застосування цифрових технологій в Сахновецькій громаді

Напрямок застосування цифрових технологій	Зміст та очікувані результати для Сахновецької громади
1. Скорочення часу обробки звернень і запитів громадян	Впровадження електронних сервісів («Дія», Онлайн - звернення через сайт громади) дозволяє мешканцям подавати документи без черг і очікування, а службовцям - оперативно обробляти запити та відстежувати їх виконання.
2. Мінімізація людського фактора і корупційних ризиків	Автоматизація процесів (електронний документообіг, тендери через «Prozorro») знижують можливість суб'єктивного впливу посадових осіб та забезпечує контроль за рішеннями.
3. Забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень	Публікація відкритих даних на порталі громади, ведення електронного реєстру рішень ради та онлайн - трансляції засідань сприяють відкритості влади та підвищують рівень довіри громадян.
4. Оптимізація управління фінансовими, земельними та комунальними ресурсами	Використання цифрових платформ для обліку бюджетних коштів, земельних ділянок, комунального майна забезпечує ефективне планування та моніторинг використання ресурсів.
5. Посилення комунікації між владою та громадою	Соціальні мережі, месенджери та мобільні застосунки громади дозволяють швидко інформувати населення, збирати зворотний зв'язок.
6. Розвиток цифрової грамотності населення та працівників ради	Організація тренінгів і навчальних програм із цифрових навичок допомагає забезпечити ефективне використання нових сервісів усіма категоріями мешканців.
7. Удосконалення системи електронного управління документацією	Запровадження єдиної системи документообігу прискорює ухвалення рішень, зменшує витрати на паперові носії та підвищує рівень контролю за виконанням доручень.

Сахновецька територіальна громада активно впроваджує цифрові інструменти для підвищення ефективності місцевого управління. Одним із головних напрямів цифровізації є використання державної платформи «Дія. Цифрова громада». За допомогою платформи посадові особи громади можуть передавати статистичні дані, отримувати консультації [2].

Важливою складовою цифрової інфраструктури громади є робота Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), створеного при Сахновецькій сільській раді. Центр використовує елементи електронного документообігу та системи запису, що дає змогу жителям швидше отримувати необхідні довідки й дозволи, уникати черг. Офіційний вебсайт громади також містить електронний архів документів, у якому оприлюднюються рішення сесій, розпорядження та інша офіційна інформація [1].

Цифровізація у Сахновецькій громаді реалізується через використання кількох основних державних платформ - «Дія. Цифрова громада», «Prozorro» та систему ЦНАП. Вони створюють основу для сучасного управління, роблять роботу влади відкритою, а послуги - зручними й доступними для кожного мешканця.

1. Відділ “Центр надання адміністративних послуг Сахновецької сільської ради”. *Відомості про діючий ЦНАП Сахновецької громади.*

URL: https://legalway.org/cnap/asc-5114/?utm_source

2. Офіційний сайт громади: *Сахновецька сільська територіальна громада.* URL: https://sahnovecka-gromada.gov.ua/?utm_source

3. Профіль громади на порталі відкритих закупівель. *Сахновецька сільська територіальна громада.* URL:

<https://claritproject.info/hromada-UA68060250000078635?utmsource>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДИ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ

Горбач Вікторія

Волинський інституту імені В'ячеслава Липинського
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
м. Луцьк

Трансформація енергетичного сектору на засади кліматичної нейтральності є одним із пріоритетів, оскільки саме цей сектор здійснює найбільше викидів діоксиду вуглецю. Скорочення викидів передбачає комплексну перебудову системи виробництва, розподілу та споживання енергії. Досягнення такого ефекту вимагає поступового переходу від використання викопного палива для виробництва енергії до відновлюваних джерел, а також впровадження розумних енергетичних мереж та зменшення енерговитрат за рахунок підвищення енергоефективності.

Декарбонізація енергетики передбачає не лише заміну викопних джерел енергії на відновлювані, а й комплексне удосконалення всієї енергетичної системи. При цьому важливою є оцінка розвитку енергетики, оскільки вона дає змогу визначити рівень збалансованості між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами. Світова рада з енергетики оцінює рівень енергетичного розвитку країн за індексом енергетичної трилеми. Індекс включає три складові: енергетична безпека (управління первинним енергопостачанням з внутрішніх і зовнішніх джерел, надійність енергетичної інфраструктури), енергетична справедливість (доступність енергопостачання для всього населення) та екологічна стійкість (зниження енергоємності та інтенсивності викидів CO₂, перехід на поновлювані і низьковуглецеві джерела енергії). На наш погляд, такий підхід є комплексним та дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку енергетичного сектору на засадах кліматичної нейтральності, з урахуванням енергетичної безпеки.

Позитивним прикладом у сфері трансформації електроенергетики є досвід Європейського Союзу, структура потужностей для виробництва електроенергії якого за останні десятиліття різко змінилася завдяки інноваціям у вітровій та сонячній енергетиці, що зумовило зменшення частки атомної електроенергетики у структурі виробництві електроенергетики та збільшення потужностей для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел. Відповідно, більшість європейських держав за індексом енергетичної трилеми у 2023 р входили у 25% найкращих держав, зокрема і за показником екологічної стійкості. Для України такий індекс не розраховується, а частка ВДЕ у структурі виробництва електроенергії залишається незначною, однак, перспективними для подальшого розвитку є вітрова, сонячна, а також біоенергетика. Пріоритетність біоенергетики зумовлюється тим, що під час спалювання біопалива виділяється вуглець, який раніше був поглинутий рослинами в процесі фотосинтезу, що забезпечує відносно вуглецеву нейтральність і дає змогу зменшити антропогенні викиди парникових газів порівняно з викопними енергоносіями.

Для підвищення стійкості доречним є поєднання централізованої та децентралізованої генерації електроенергії. Така трансформація не лише скорочує негативний вплив на кліматичну систему, а й сприяє підвищенню енергетичної незалежності та безпеки держави.

Водночас важливою є модернізація мережевої інфраструктури, зокрема шляхом цифровізації та впровадження розумних мереж (smart grids). Розумні мережі за рахунок використання цифрових технологій дозволяють інтегрувати ВДЕ та ефективно розподіляти електроенергію, забезпечують двосторонній зв'язок між виробниками та споживачами, автоматизують управління мережею, надають можливість оптимізувати навантаження, уникати надлишкової генерації та забезпечити сталість роботи енергетичної системи. Окрім того, підвищення енергоефективності споживачами скорочує попит на генерацію енергії та дозволяє зменшити витрати на енергетичні ресурси.

Разом із трансформацією власне електроенергетики, важливою складовою переходу до засад низьковуглецевого розвитку є модернізація системи теплопостачання. І.А. Вакуленко та С.І. Колосок пропонують використовувати розумні енергомережі в теплоенергетиці у двох аспектах: з метою підвищення ефективності системи теплопостачання у межах наявної моделі теплогенерації та теплопостачання або для заміни традиційної моделі системи теплопостачання із застосуванням системних техніко-технологічних та організаційних інновацій.

При впровадженні розглянутих інноваційних технологій саме підприємства енергетичного сектору, як основні реалізатори та драйвери енергетичної трансформації, зіштовхуються з низкою проблем, що зумовлені як внутрішніми обмеженнями, так і зовнішніми викликами ринку. Ці труднощі пов'язані з необхідністю одночасно забезпечувати економічну ефективність та стабільність енергопостачання, відповідати екологічним стандартам та реагувати на швидкі технологічні зміни в галузі.

Для ефективного виконання своєї трансформаційної ролі енергетичним підприємствам необхідно розробляти стратегії, що поєднують технологічні інновації з екологічною відповідальністю та орієнтацією на споживача. А.М. Корнієнко, Л.Т. Гораль, Л.С. Войтків виокремлюють наступні рекомендації щодо стратегічного девелопменту енергетичних підприємств: фокус таких підприємств на відновлюваних джерелах енергії (диверсифікація джерел генерації та інтеграція відновлюваних ресурсів у енергосистему); цифровізація процесів (використання автоматизованих систем для моніторингу та управління споживанням енергії); розвиток персоналу (підготовка фахівців до роботи з новими технологіями); гнучке стратегічне планування (швидка адаптація до змін у регуляторному середовищі та ринковій кон'юктурі) та підвищення енергоефективності (впровадження програм архітектоніки та модернізації мереж, що дозволяє скоротити втрати енергії). Комплексна реалізація таких заходів не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств, а й створює основу для

системної декарбонізації енергетики. При цьому виникає потреба у значних інвестиціях у «зелені» технології та інфраструктуру, а інвестиційна підтримка стає ключовим чинником успішного впровадження стратегічних змін в енергетиці та досягнення довгострокових кліматичних цілей.

Узагальнюючи вищевикладене, трансформація енергетичного сектору на засади кліматичної нейтральності вимагає комплексних структурних змін, що охоплюють перехід до відновлюваних джерел енергії, модернізацію мережевої інфраструктури, підвищення енергоефективності та розвиток децентралізованої генерації. Досвід ЄС демонструє, що інноваційні технології та масштабні «зелені» інвестиції здатні суттєво підвищити екологічну стійкість і зміцнити енергетичну безпеку. Для України ключовими напрямками залишаються розвиток вітрової, сонячної та біоенергетики, цифровізація енергосистем і впровадження smart grids. Водночас успіх цієї трансформації залежить від стратегічної гнучкості підприємств, їх здатності поєднувати технологічні інновації з екологічною відповідальністю та орієнтацією на споживача, а також від доступності інвестицій, що є вирішальним чинником досягнення довгострокових кліматичних цілей.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Грибенюк Я., здобувач вищої освіти
Науковий керівник **Хомяк Н. Л.**, д.е.н, завідувач кафедри
менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки.
м. Луцьк.

Антикризове управління сучасного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища є багатовимірним процесом, що поєднує превентивні дії, швидку діагностику ризиків, адекватне реагування і відновлення. Динаміка зовнішнього середовища визначається поєднанням економічних шоків, змін в регуляторній політиці, технологічних зрушень, геополітичних потрясінь і змін у поведінці споживачів. У таких умовах традиційні імпульсивні підходи до вирішення проблем вже не працюють, підприємство вимушене формувати системне бачення стійкості, яке поєднує оперативні процедури і стратегічні рішення. OECD підкреслює необхідність переходу від реактивного менеджменту до стратегічного кризового управління, в якому ключову роль відіграють ефективні механізми управління ризиками, міжвідомча координація та здатність швидко адаптувати політики компанії у відповідь на зовнішні потрясіння [1].

Сучасна антикризова програма має починатися з системної діагностики вразливостей підприємства. Це включає постійну моніторингову систему, що поєднує аналіз фінансових показників, ланцюгів постачання, ринкових трендів, інформаційну безпеку та кадрові ризики. Моніторинг повинен бути не декларативним, а інтегрованим в управлінські процеси, щоб ранні сигнали могли трансформуватися у конкретні дії. Досвід міжнародних досліджень показує, що підприємства, які інвестують у раціоналізовані системи спостереження за ризиками і сценарне планування, значно швидше знижують втрати під час шоків і зберігають операційну стійкість [2].

Фінансова частина антикризового управління потребує подвійного підходу: забезпечення короткострокової ліквідності і одночасне формування фінансової гнучкості на середньострокову перспективу. В екстремальних умовах першочерговим завданням є стабілізація грошових потоків, перехід до строгого контролю дебіторської заборгованості і повторна оцінка капітальних витрат з точки зору їх

критичності для операційної діяльності. Проте ефективне антикризове управління не зводиться лише до економії, воно також передбачає пошук можливостей для швидкої реорганізації активів, реструктуризації боргу і використання зовнішніх програм підтримки. Матеріали, присвячені побудові кризової готовності для підприємств, підкреслюють важливість механізмів швидкого доступу до джерел ліквідності і прозорих процедур використання допомоги [2].

Операційна безперервність в умовах турбулентності вимагає від підприємства не лише резервування критичних процесів, а й здатності швидко перебудовувати ланцюги постачання і переналаштовувати виробничі моделі. Успішні кейси демонструють, що гнучкі контракти з постачальниками, диверсифікація каналів логістики і цифрові інструменти для управління запасами дозволяють скоротити час відновлення після збоїв. При цьому інформаційне управління стає центральним елементом: якісна аналітика, прозорість даних і оперативний обмін інформацією всередині компанії знижують ризик неправильних управлінських рішень під час кризи. Дослідження з корпоративного управління і операційної стійкості наголошують на ролі інформаційних потоків у пом'якшенні наслідків криз і в прискоренні відновлення [3].

Лідерство і управління відносинами з корпоративними стейкхолдерами є додатковим виміром антикризових заходів. Під час криз найнебезпечнішими є не лише економічні втрати, а й руйнація довіри серед співробітників, клієнтів і інвесторів. Правильна комунікаційна стратегія має бути чесною, оперативною і орієнтованою на факти. Досвід провідних консультативних агентств показує, що компанії, які заздалегідь опрацьовують сценарії комунікації і відпрацьовують взаємодію між радою директорів і керівництвом, зберігають контроль над розвитком подій і запобігають ескалації кризових конфліктів. У цій площині важливо працювати над динамікою взаємодії ради директорів і менеджменту, аби уникнути структурних розривів, які посилюються саме під час надзвичайних ситуацій [4].

Антикризова програма повинна мати чітку структуру відновлення і механізми навчання на помилках. Це означає, що після стабілізації операцій підприємство має провести ретельний аудит дій, оцінити ефективність прийнятих рішень, зафіксувати слабкі місця і оновити політики. Такий підхід перетворює кризу на джерело досвіду і каталізатор змін, що підвищують конкурентоздатність у довгостроковій перспективі. Українські наукові роботи та методичні

матеріали з антикризового управління надають практичні інструменти для формалізації антикризових програм, що дозволяє адаптувати міжнародні підходи до локальних умов ведення бізнесу [5].

Антикризове управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища має обов'язково поєднувати превентивну діагностику, фінансову мобільність, операційну гнучкість, інформаційну відкритість і сильне управлінське лідерство. Лише комплексний підхід, який інтегрує стратегію стійкості в щоденне управління, дозволяє підприємству не лише вижити в умовах шоку, а й знайти можливості для зростання і трансформації.

1. OECD. The Changing Face of Strategic Crisis Management : report. Paris : OECD Publishing, 2015. 136 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/12/the-changing-face-of-strategic-crisis-management_g1g60f8c/9789264249127-en.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

2. World Bank. Crisis Response and Resilience to Systemic Shocks : report. Washington, DC : World Bank, 2015. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/ac974a60-9be3-5409-ba4a-d08c522a3d7c/content> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Corporate crisis management from a strategic operations perspective: the importance and impact of information management : article. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/375574305_Corporate_crisis_management_from_a_strategic_operations_perspective_the_importance_and_impact_of_information_management (дата звернення: 25.11.2025).

4. Bew R., Liu L., van der Oord F. Building Board-Management Dynamics to Withstand a Crisis: Addressing the Fault Lines : report. New York : McKinsey & Company, 2015. 22 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20board%20management%20dynamics%20to%20withstand%20a%20crisis%20addressing%20the%20fault%20lines/building-board-management-dynamics-to-withstand-a-crisis-addressing-the-fault-lines.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).

5. Ладунка І.С., Андрушина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ РЕСУРСІВ

Гульчак Олександр,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Сьогодні питання енергетичної ефективності є одним із пріоритетних напрямів державної політики України. У контексті війни, дефіциту ресурсів та необхідності оптимізації видатків бюджетних установ особливої ваги набуває впровадження систем енергетичного менеджменту у всіх сферах господарювання. Відповідно до Закону України «Про енергетичну ефективність», Постанови Кабінету Міністрів України №1460 від 23.12.2021 р. «Про впровадження системи енергетичного менеджменту», норм ДСТУ ISO 50001:2020, бюджетні установи зобов'язані організувати та підтримувати функціонування системи енергетичного менеджменту (СЕМ), забезпечувати моніторинг споживання енергетичних ресурсів, розробляти політику енергоефективності та реалізовувати відповідні заходи.

Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) не є виключенням, а навпаки – одними з ключових суб'єктів, де системний підхід здатний забезпечити значну економію бюджетних коштів та ресурсів. ЗОЗ є енергоємними організаціями, адже функціонування медичного обладнання, систем вентиляції, опалення, освітлення та забезпечення комфортних умов для пацієнтів вимагає значних ресурсів.

З огляду на високу енергоємність медичних установ та значні бюджетні витрати на енергоресурси, актуальним є запровадження системи енергетичного менеджменту (СЕМ) як цілісного інструменту управління енергоспоживанням. Наукові дослідження останніх років [1; 2; 3] підтверджують ефективність СЕМ як механізму зниження енергетичних витрат

у бюджетних організаціях і приватному секторі. Проте специфіка функціонування медичних закладів потребує окремого розгляду впровадження СЕМ у цій галузі. У міжнародних дослідженнях енергетичний менеджмент трактується як система організаційних, технічних та інформаційних заходів, спрямованих на оптимізацію споживання енергоресурсів [4]. Загалом, у науковій літературі виділяють кілька основних підходів: процесний підхід (ISO 50001), що підкреслює циклічність управління енергією («плануй – виконуй – перевіряй – дій», PDCA); технократичний підхід, орієнтований переважно на модернізацію інфраструктури, встановлення енергоощадного обладнання [5]; комплексний підхід, у якому поєднуються організаційні, управлінські, технічні й поведінкові заходи [6]. Вітчизняні дослідники [7] акцентують на необхідності адаптації моделей СЕМ до умов бюджетних установ, де існують обмеження щодо інвестицій та кадрів. Для медичних установ додатковим викликом є забезпечення безперервної роботи обладнання, дотримання санітарних норм і підтримання мікроклімату, що зумовлює підвищене енергоспоживання та складність оптимізації. Базою для розроблення СЕМ у закладах охорони здоров'я є стандарт ISO 50001:2018, який визначає структуру й інструменти підвищення енергоефективності [8]. Відповідно до нього система включає такі основні елементи: 1) енергетична політика – офіційні зобов'язання закладу щодо раціонального використання енергоресурсів і постійного вдосконалення; 2) енергомоніторинг – регулярне збирання, аналіз та візуалізація даних щодо споживання енергії. Як показують дослідження [3], систематичний моніторинг здатен скоротити споживання на 5–15%; 3) енергетичний аудит – ключовий інструмент виявлення можливостей економії та визначення пріоритетних заходів [1]; 4) планування та реалізація заходів – як низьковитратних (організаційні й поведінкові зміни), так і капітальних (модернізація систем опалення, вентиляції, утеплення будівель); 5) енергоефективні закупівлі – включення критеріїв енергоефективності в технічні завдання, що відповідає

рекомендаціям ЄС щодо «green public procurement»; б) навчання й інформування персоналу – формування «енергетично відповідальної поведінки». У низці досліджень [6] доведено, що поведінкові чинники можуть забезпечувати до 20% економії ресурсів. Науковий аналіз засвідчує, що впровадження системи енергетичного менеджменту є ефективним інструментом оптимізації енергоспоживання в закладах охорони здоров'я. Вона базується на міжнародних стандартах, використовує комплексні управлінські, технічні та поведінкові підходи й має значний потенціал підвищення енергоефективності. Світові та вітчизняні дослідження підтверджують, що застосування СЕМ здатне забезпечити зниження енергоспоживання на 10–30%, що є критично важливим у сучасних умовах економії бюджетних ресурсів. Перспективними напрямками розвитку є: розширення інструментів цифрового енергомоніторингу, залучення інвестицій через енергосервісні договори, інтеграція СЕМ з екологічним менеджментом та розвиток кадрового потенціалу енергоменеджерів у медичній сфері.

1. Abdelaziz E.A., Saidur R., Mekhilef S. A review on energy saving strategies in industrial sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2011, Vol. 15, Issue: 1, P.150–168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2010.09.003>
2. Bunse K., Vodicka M., Schönsleben P., Brühlhart M., Ernst F.O. Integrating energy efficiency performance in production management – gap analysis between industrial needs and scientific literature. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol.19, Issue 6, P. 667–679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.11.011>
3. Thollander P., Palm Improving J. Energy Efficiency in Industrial Energy Systems. An Interdisciplinary Perspective on Barriers, Energy Audits, Energy Management, Policies, and Programs. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4162-4>
4. Capehart B.L., Kennedy W.J., Turner W.C. Guide to Energy Management, Eighth Edition – International Version. River Publishers, 2016. 774 p.
5. O'Driscoll E., Van der Meer R. Applying behavioural economics to energy efficiency in organisations: Towards a new model of energy management. *Journal: Energy Policy*. 2019. Vol.131. P. 113–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.04.034>
6. Backlund S., Thollander P., Palm J., Ottosson M. Extending the energy efficiency gap. *Energy Policy*. 2012. Vol. 51, P. 392–396. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.08.042>
7. Кириленко, О.В. Закладний О.О., Прокопенко В.В. Енергетичний менеджмент: нові пріоритети XXI століття. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2024. № 1. С. 7–27. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2024.297508>
8. Переваги впровадження ISO 50001 для бізнесу та екології. TMS-UA. URL: <https://tms.ua/blog/perevahy-vprovadzhennia-iso-50001-dlia-biznesu-ta-ekolohii/>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Гурба Е. В., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: Хомюк Н. Л., д. е. н, завідувач кафедри
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі України,
м. Луцьк

Актуальність цифрової трансформації в управлінні витратами підприємства зумовлена швидкими змінами в бізнес-середовищі, які створюють нові виклики для ефективного контролю та оптимізації ресурсів. У сучасних умовах змагання та швидких технологічних змін традиційні методи управління витратами не вистачають. Цифрові технології, як автоматизація процесів, аналітика великих даних, штучний інтелект та інтегровані системи управління, дають змогу керувати витратами більш точно та гнучко.

Другий важливий аспект актуальності цифровізації полягає у необхідності адаптації підприємств до нових бізнес-моделей та підвищеної вимоги до ефективності. Цифрові технології створюють можливість керувати фінансовими ресурсами більш ефективно, зменшити витрати на транзакції та операції, а також покращити аналіз для прийняття рішень. Впровадження цифрових платформ, ERP-систем, автоматизованих процесів та інших технологічних інновацій допомагає підприємствам не лише скоротити витрати, але й підвищити їхню гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

Цифровізація управління витратами являє собою систематичне впровадження технологічних рішень, що забезпечують точність, швидкість і прозорість фінансово-економічних процесів. Одним із вирішальних напрямів цифрової трансформації є застосування інтегрованих ERP-систем, які поєднують відомості з бухгалтерського обліку, виробництва, логістики, закупівель і контролінгу в єдиному інформаційному середовищі. Згідно з твердженням Ю. М. Котельникової, Г. М. Чумак та О. М. Ворошилової, ERP-рішення збільшують результативність управління витратами завдяки оперативному доступу до фінансової інформації та синхронізації даних між структурними підрозділами [1]. Це надає можливість підприємству оптимізувати процеси формування собівартості, здійснювати контроль за витратами в режимі реального часу і вчасно реагувати на відхилення.

Важливою складовою цифровізації є використання систем бізнес-аналітики (BI), які забезпечують поглиблений аналіз структури витрат, факторів їх зміни та прогнозування фінансових результатів. Як зазначають у своїй роботі У. Пелех та З. Тенюх, імплементація систем Business Intelligence (BI) стає каталізатором якісних змін в управлінні підприємством. Завдяки функціоналу сценарного моделювання та інтерактивної візуалізації даних, менеджери отримують змогу прослідкувати пряму кореляцію між управлінськими діями та динамікою витрат [2]. Інтеграція BI з технологіями Big Data дозволяє суттєво вдосконалити фінансове планування, роблячи його більш обґрунтованим та економічно ефективним.

Автоматизація операційних процесів та впровадження технологій RPA (robotic process automation) також відіграють важливу роль у скороченні витрат підприємства. Дослідження М. Галькевич, Т. Гуренко та А. Андрійчук підтверджують, що автоматизація облікових процесів є критичною умовою адаптації підприємства до цифрової економіки [3]. Світовий досвід свідчить, що подібна цифровізація рутинних операцій дозволяє суттєво знизити адміністративні витрати, мінімізувати ймовірність помилок та прискорити обробку документів, що створює підґрунтя для стратегічної оптимізації фінансів.

Значний вплив на ефективність управління витратами має цифровізація бухгалтерського обліку. О. М. Бунда та М. М. Матюха стверджують, що впровадження електронного документообігу, хмарних систем обліку та інтегрованих цифрових платформ забезпечує вищу точність обробки даних, скорочує часові витрати на облікові процедури та підвищує вірогідність фінансової інформації [4]. Це створює можливість для більш якісного планування та прогнозування витрат, а також для підвищення прозорості фінансових потоків.

Цифрова трансформація змінює спосіб організації управління, як стратегічного, так і операційного. Л. П. Чубук, О. В. Яценко та Н. Л. Овандер підкреслюють, що цифрова економіка допомагає створити нові бізнес-моделі, які ґрунтуються на даних. Це дає підприємствам можливість керувати витратами, визначати, куди краще інвестувати, і покращувати роботу всередині компанії [5]. Такий підхід допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку та зміцнити економічну стабільність.

Цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності управління витратами підприємства, оскільки забезпечує якісно новий рівень контролю, прозорості та аналітики фінансово-економічних

процесів. Сучасні ERP-системи, платформи для аналізу, автоматизація діяльності та цифровий облік дозволяють точно визначати витрати, швидше приймати рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, забезпечуючи контроль витрат і прогнозування в реальному часі для більш обґрунтованого управління ресурсами підприємства.

Дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають вищий рівень економічної ефективності, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Це виявляється у зменшенні витрат, зростанні продуктивності та покращенні якості інформації для прийняття рішень.

З огляду на це, впровадження цифрових технологій має бути визнано важливим довгостроковим інвестуванням, яке спрямовується на стабільний розвиток підприємства, ефективність використання ресурсів та підтримку його позицій на ринку.

1. Котельникова Ю. М., Чумак Г. М., Ворошилова О. М. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44> (дата звернення: 20.11.2025).

2. Пелех У., Тенюх З. Вплив цифровізації на облік та звітність підприємства: переваги, виклики та стратегії впровадження. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2 (328). С. 419–424.

3. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15> (дата звернення: 21.11.2025).

4. Бунда О. М., Матюха М. М. Digitalization of the accounting system of the enterprise (Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства). *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6. С. 133–142.

5. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 58–65.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Данилюк Юлія, Волинець Ірина

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Стратегічне планування є одним з ключових інструментів управління, який дозволяє організаціям системно визначати свої довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Воно забезпечує узгодженість між місією підприємства, його ресурсами та зовнішнім середовищем, сприяючи ефективному розподілу ресурсів. Стратегічне планування дозволяє прогнозувати зміни на ринку, вчасно реагувати на ризики та використовувати нові можливості для розвитку. У сучасних умовах конкуренції здатність підприємства планувати стратегічно визначає його стійкість та конкурентоспроможність. Крім того, воно сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат та підвищенню загальної результативності діяльності.

Основним завданням стратегічного планування є створення системи управлінських рішень, що забезпечує спрямованість діяльності підприємства на досягнення довгострокових результатів. Це передбачає не лише визначення цілей, але й розробку конкретних заходів, які дозволяють оптимально використовувати наявні ресурси та координувати роботу всіх підрозділів. Стратегічне планування спрямоване на формування єдиного стратегічного бачення серед керівництва і персоналу, що підвищує залученість співробітників у процес реалізації завдань і сприяє більш ефективному управлінню організацією [1, с. 86].

Для того, щоб планування було результативним і сприяло досягненню поставлених завдань, воно повинно базуватися на певних принципах, які забезпечують послідовність, узгодженість і адаптивність управлінських рішень. До таких принципів відносять:

1. Цільова спрямованість – всі елементи плану повинні бути підпорядковані досягненню визначених стратегічних цілей підприємства.

2. Комплексність – планування має охоплювати всі ключові сфери діяльності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

3. Гнучкість та адаптивність – стратегія повинна передбачати можливість змін у відповідь на нові умови ринку та економічного середовища.

4. Раціональне використання ресурсів – ефективне планування передбачає оптимальний розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для досягнення максимальних результатів.

5. Участь персоналу та координація дій – залучення співробітників до розробки та реалізації стратегії підвищує мотивацію, узгодженість дій і ефективність управління [2, с. 63].

Процес стратегічного планування в кожній організації має власну специфіку, оскільки залежить від унікального поєднання внутрішніх ресурсів, можливостей, корпоративної культури, а також впливу зовнішніх чинників – ринкових тенденцій, конкуренції, законодавчих змін та економічної ситуації. Незважаючи на індивідуальність цього процесу, структурна логіка стратегічного планування залишається подібною для більшості підприємств. Ключові етапи формування стратегії мають певну універсальність, оскільки базуються на загальних принципах управління та потребах забезпечення ефективного розвитку організації. Планування можна розглядати як послідовну низку дій, яка включає наступні стадії:

1. Формування місії підприємства – визначення основної мети існування організації, її призначення та цінностей. На цьому етапі формується загальний сенс діяльності підприємства, окреслюється його роль на ринку, визначається, для кого і заради чого функціонує організація.

2. Встановлення генеральної мети та системи підцілей – формування довгострокових цілей та конкретних завдань для їх досягнення. На цьому етапі визначаються ключові стратегічні орієнтири, які має досягти підприємство, а також деталізуються проміжні цілі, що забезпечують системність і послідовність руху до генеральної мети.

3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища – вивчення ринку, конкурентів, тенденцій та факторів, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз дозволяє визначити можливості та загрози, оцінити вплив економічних, політичних, соціальних та технологічних змін, що дає змогу підприємству адаптуватися до умов і прогнозувати зміни.

4. Дослідження сильних та слабких сторін підприємства – внутрішній аналіз ресурсів, компетенцій і потенційних проблем. Тут оцінюються кадровий потенціал, фінансові можливості, виробничі ресурси, інноваційний рівень і організаційна структура, що дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі місця, які потребують вирішення.

5. Аналіз стратегічних варіантів – оцінка можливих напрямів розвитку та альтернативних рішень для досягнення цілей. Підприємство порівнює різні стратегії зростання, стабілізації чи скорочення, враховуючи їхню ефективність, ризики, відповідність ресурсам та умовам ринку, щоб сформуванати перелік варіантів розвитку.

6. Вибір стратегії – визначення оптимального шляху розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Обирається варіант, який максимально відповідає поставленим цілям, ресурсам, потенціалу підприємства та ринковій ситуації.

7. Реалізація стратегії – впровадження обраних заходів та планів у практичну діяльність підприємства. Відбувається розподіл ресурсів, розробка оперативних планів, організація виконання робіт, координація підрозділів та здійснення заходів, які забезпечують практичне досягнення стратегічних цілей.

8. Оцінка результативності стратегії – контроль досягнення цілей, аналіз ефективності та внесення необхідних коректив. Підприємство перевіряє відповідність фактичних результатів запланованим, виявляє причини відхилень, оцінює успішність стратегії та за потреби коригує її або методи реалізації [1, с. 91].

Стратегічне планування суттєво впливає на управлінську ефективність підприємства, оскільки воно забезпечує системний підхід до досягнення цілей. Підприємство отримує чітке розуміння своїх довгострокових завдань та способів їх реалізації, що допомагає координувати дії керівництва та персоналу і створює єдине бачення розвитку організації. Також стратегічне планування дозволяє визначати ключові завдання та проекти, на яких слід зосередити увагу, щоб досягти основних цілей підприємства, тим самим підвищуючи ефективність роботи.

Важливим аспектом є також активне залучення всіх зацікавлених сторін. Скоординована робота команди та участь персоналу у впровадженні стратегічних завдань сприяють підвищенню відповідальності та мотивації, що відображається на загальній ефективності управління. Стратегічне планування передбачає постійний контроль і аналіз результатів. Регулярна оцінка виконання стратегії дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти і вносити необхідні зміни, забезпечуючи досягнення поставлених цілей у визначені терміни [3, с. 4].

Підприємства, які системно впроваджують стратегічне планування, зазвичай демонструють вищі результати у своїй діяльності та

стабільний розвиток. Завдяки наявності зрозумілої стратегії, керівництво і персонал працюють узгоджено, що підвищує продуктивність, якість прийняття рішень і конкурентоспроможність організації. Підприємства, що активно користуються стратегічним плануванням, здатні передбачати ризики, вчасно впроваджувати інновації та використовувати нові можливості для розвитку, що значно підвищує їх шанси на успіх на ринку. У результаті вони досягають не лише фінансової стабільності, але й зміцнюють свою репутацію та позиції серед конкурентів [4, с. 75].

Отже, стратегічне планування виступає фундаментом довгострокового розвитку підприємства, оскільки забезпечує чіткий напрямок руху та логіку управлінських дій. Завдяки узгодженим підходам до формування стратегій підприємства мають можливість ефективніше використовувати наявні ресурси та підвищувати результативність діяльності. Продумана система планування сприяє створенню сприятливих умов для впровадження інновацій та розвитку нових напрямів бізнесу. Важливою перевагою стратегічного підходу є здатність підвищувати якість управлінських рішень за рахунок комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. У довгостроковій перспективі стратегічне планування забезпечує можливість стабільного зростання та зміцнення ринкових позицій. Стратегічне планування є невід'ємною складовою успішного управління, адже воно формує основу для досягнення цілей, розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 208 с.
2. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві: *Економіка та суспільство*. 2019. С. 60–69
3. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства: *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 2–5
4. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи: *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 22. 2022. С. 72–78.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Дейнега Інна, Фігун Андрій

Національний університет «Львівська політехніка»

У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, економічної нестабільності та цифровізації бізнес-процесів, підприємства зіштовхуються із необхідністю не лише адаптації до нових ринкових умов, а й забезпечення своєї економічної безпеки (далі – ЕБ). У цьому контексті цифровий маркетинг (далі – ЦМ) забезпечує новий стратегічний функціонал, виступаючи не лише інструментом просування товарів, а й засобом прогнозування ризиків, управління репутацією та підвищення стійкості бізнесу [1].

Вітчизняні науковці ідентифікують нові, не типові функції ЦМ та його значення для сучасних бізнес-процесів. Вони підкреслюють, що «ЦМ є не лише інструментом екологічного позиціонування бренду, а й важливим механізмом забезпечення ЕБ підприємств» [2, с. 431]. Адже інструменти ЦМ, зокрема такі як CRM-системи, штучний інтелект (далі – ШІ), платформи для аналітики даних, автоматизовані комунікаційні сервіси, дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, виявляти потенційні загрози та адаптувати бізнес-стратегії до нових реалій [2].

Особливу роль у забезпеченні ЕБ підприємств відіграє маркетингова аналітика, яка, завдяки ШІ та Big Data, дозволяє здійснювати прогнозування споживчого попиту, виявляти слабкі місця у логістичних чи фінансових ланцюгах, а також оцінювати репутаційні ризики. Такий підхід трансформує маркетинг із функції просування у функцію управління ризиками [2, с. 434].

В умовах інтенсивної конкуренції та інформаційних загроз ЦМ також допомагає формувати довіру до бренду, що є критичним фактором стійкості підприємства в умовах стохастичного ринкового середовища. Завдяки прозорості, омніканальній комунікації та швидкому реагуванню на запити споживачів, підприємства здатні зберігати лояльність клієнтів навіть у періоди нестабільності. Відповідно, зниження відтоку клієнтів напряму впливає на ЕБ, зберігаючи стабільні доходи [2].

Цифровізація відкриває широкі можливості, однак водночас і створює нові виклики. Насамперед, це загрози кібербезпеці, ризики

витоку персональних даних, необхідність дотримання регламентів (наприклад, GDPR). Також варто відзначити дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з аналітичними системами та цифровими платформами [3].

Ефективне впровадження цифрових інструментів у маркетинг потребує від підприємств розробки інтегрованої цифрової стратегії, яка б враховувала не лише комерційні цілі, а й заходи з мінімізації ризиків. Така стратегія має бути пов'язана із загальною системою управління ЕБ. Зокрема, важливим є впровадження механізмів аудиту даних, регулярна оцінка кіберзагроз, побудова системи захищеного документообігу, навчання персоналу [3].

Приклади зарубіжних та українських підприємств свідчать, що рішення на основі ШІ, наприклад, застосування чат-ботів, системи розпізнавання поведінкових патернів, програм лояльності на базі машинного навчання дозволяють не лише покращити клієнтський досвід, а й оптимізувати витрати, знижуючи залежність від зовнішніх чинників. Використання чат-ботів із ШІ найбільш поширене в інтернет-торгівлі (34%), охороні здоров'я (27%) та телекомунікаціях (25%), тобто галузях, де важливе швидке, цілодобове обслуговування клієнтів. Менше вони застосовуються у регульованих сферах, таких, наприклад, як банківська справа, страхування та державний сектор, де є потреба у високій точності та безпеці (рис. 1).

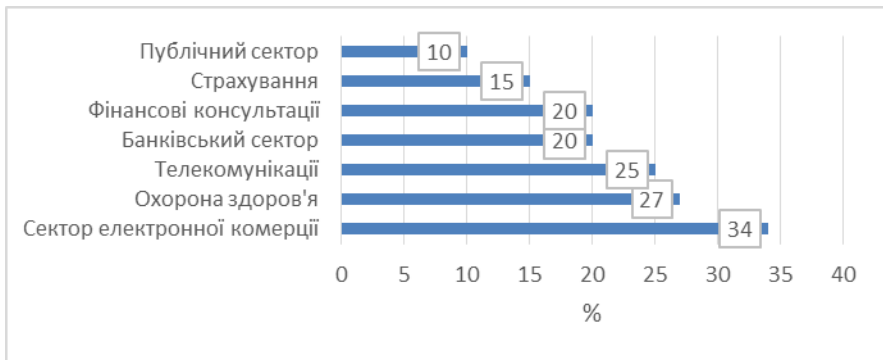


Рис. 1. Галузеві особливості прийняття чат-ботів зі ШІ споживачами [4]

Найпопулярнішими способами використання чат-ботів серед споживачів є отримання швидких відповідей у надзвичайних ситуаціях, вирішення проблем або скарг та отримання детальної інформації. Також користувачі звертаються до чат-ботів для пошуку

обслуговування людиною, здійснення бронювання та оплати рахунків, що свідчить про зростання довіри до автоматизованих сервісів у повсякденному житті людей (рис. 2).



Рис. 2. Популярність різних сценаріїв взаємодії споживачів із чат-ботами [4]

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу вже не обмежується лише просуванням продукту, а стає стратегічним інструментом підприємств, що підвищує їхню адаптивність та зміцнює ЕБ. Ігнорування цифрових змін підвищує ризики для бізнес-діяльності, тоді як інвестиції у цифрову маркетингову інфраструктуру забезпечують підприємствам довгострокові конкурентні переваги.

1. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://surl.li/klctxb> (дата звернення: 23.11.2025)

2. Нянько В., Андрушкевич В. Роль цифрового маркетингу в забезпеченні економічної безпеки підприємств в контексті переходу до низьковуглецевої економіки. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 45. № 1. URL: <https://surl.li/uhqvzz> (дата звернення: 23.11.2025)

3. Куцик В. І., Городня Т. А., Кульчицький М. Р. Економічна безпека підприємства в Україні в контексті кібер-загроз з боку рф під час російсько-української війни. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 93. С. 64-68. URL: <https://surl.li/vkzaqg> (дата звернення: 23.11.2025)

4. Chatbots In Customer Service – Statistics and Trends. Infographic. URL: <https://surl.li/rhmtwd> (дата звернення: 23.11.2025)

УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Дейнега Олександр, Микитин Тарас, Волос Іван
Рівненський державний гуманітарний університет

Управління цінами в сучасних умовах є ключовим інструментом адаптації торговельного підприємства до економічної нестабільності, зумовленої війною в Україні. Порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу, інфляційний тиск і зміна споживчої поведінки формують нове середовище функціонування бізнесу, де ціна стає не лише економічною, а й стратегічною категорією управління ризиками [1].

Основними негативними факторами впливу на ділову активність суб'єктів господарювання під час війни є: дефіцит робочої сили через військову мобілізацію та міграцію; перебої та зростання вартості постачання електроенергії та інших критично важливих комунальних послуг; фізичне знищення виробничого капіталу; обмежена або відсутня доступність ресурсів та проміжних продуктів через повну втрату доступу до імпорتنих ринків або серйозні вузькі місця в ланцюгу поставок та логістичні збої; скорочення та дороговартісний доступ до фінансування; відкладення або зупинка інвестицій у виробничі потужності на рівні фірми; та загальна невизначеність економічної прибутковості через ризики та нестабільність, що пов'язані з війною [2, с. 48].

Роздрібний сектор зіткнувся зі значними збоями через російське вторгнення, що призвело до суттєвих збитків та зниження попиту. Інфраструктура роздрібної торгівлі втратила близько третини від загальної кількості роздрібних магазинів, а оборот знизився на 21,4 % у 2022 році через скорочення та зміщення попиту в бік товарів першої необхідності. Однак споживчі витрати відновилися у 2023 році, і як іноземні роздрібні мережі, так і невеликі вітчизняні магазини продовжували свою діяльність, незважаючи на дефіцит енергії та порушення ланцюгів поставок. Хоча ланцюги поставок були реорганізовані та стабілізовані у 2023 році, роздрібні мережі змістили конкуренцію переважно на зниження цін та витрат, припинення інвестицій у нові торгові точки та інтернаціоналізацію раніше аутсорсингових логістичних послуг, усе це на тлі зусиль зі збереження мінімальної торговельної маржі [2, с. 46].

У класичному розумінні управління цінами є процесом визначення, встановлення, адаптації та контролю цін на товари з метою досягнення цілей підприємства. Проте в умовах високої нестабільності ціноутворення перетворюється на важливий елемент ризик-менеджменту, що забезпечує зменшення втрат від непередбачуваних змін у середовищі, підвищення гнучкості системи управління та збереження конкурентоспроможності за умов обмеженого платоспроможного попиту [3].

Підприємства повинні впроваджувати адаптивні цінові стратегії, що полягають у гнучкому коригуванні цін у відповідь на зміни витрат, дефіцит ресурсів, перебої із постачанням, коливання курсу гривні, а також на рівень загроз у конкретному регіоні. Зокрема, під час активних бойових дій або загрози обстрілів важливо оперативно змінювати ціни залежно від наявності товару, витрат на логістику та рівня попиту. У такому середовищі доцільно застосовувати сценарне планування, яке передбачає розробку кількох моделей ціноутворення залежно від розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і військовий сценарії. Це дозволяє не лише прогнозувати наслідки змін, а й завчасно готувати адаптивні заходи для пом'якшення ризиків.

Однією із ключових складових системи економічної безпеки торговельного підприємства є цінові ризики, оскільки зміна цін безпосередньо впливає на доходи, витрати, рентабельність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. У загальному вигляді ціновий ризик можна визначити як ймовірність настання фінансових втрат, спричинених коливаннями ринкових цін на продукцію, сировину, енергоносії чи інші ресурси, необхідні для функціонування підприємства.

Цінові ризики в умовах війни набувають особливої значущості, оскільки механізми ціноутворення суттєво спотворюються під впливом зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Підприємства опиняються у ситуації, коли класичні інструменти управління ціною недостатні для підтримки стабільності, а цінова політика вимагає постійної адаптації. У воєнний час ціна виконує не лише економічну, але й соціальну функцію, виступаючи індикатором доступності товарів для населення, засобом регулювання попиту та механізмом виживання бізнесу.

Цінові ризики можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать помилки у розрахунку собівартості, які часто виникають внаслідок коливань цін на енергоносії, логістичні послуги або упаковку. Нерідко підприємства стикаються із труднощами в

прогнозуванні обсягів попиту, що змінюється внаслідок переміщення населення, коливань доходів споживачів і регіональних гуманітарних обставин. Окрім цього, неефективна політика знижок або акцій, відсутність автоматизованої гнучкості у зміні цін на товари та неузгодженість дій між відділами також формують внутрішні цінові загрози [4].

Зовнішні цінові ризики включають інфляційний тиск, який посилюється внаслідок воєнних витрат і монетарної політики. Девальвація гривні збільшує вартість імпортованих товарів, особливо критично важливих, зокрема медикаментів, продуктів, техніки. Додаткову нестабільність створює державне регулювання цін на соціально значущі товари, яке обмежує комерційну свободу підприємств. На ціну впливають також і такі зовнішні чинники як торговельні обмеження, зокрема, у сфері імпорту та експорту, зміна митної політики, введення ембарго або блокада транспортних коридорів. Воєнні дії безпосередньо зумовлюють втрату складів, магазинів, каналів постачання, що породжує сплески витрат, а відповідно й цін. Евакуація населення із певних регіонів порушує структуру попиту, а окупація або обстріли знижують споживчу активність або унеможливають торгівлю.

Особливої уваги потребує поведінковий ціновий ризик, який проявляється через зміну споживчої поведінки в умовах страху та нестабільності. Люди можуть змінювати свої купівельні звички, обирати дешевші аналоги, запасатися товарами, уникати великих витрат, що призводить до непередбачуваного навантаження на підприємства [5]. Ціни стають надто чутливими до панічних настроїв і медійного впливу, що створює високий рівень волатильності навіть у межах окремих товарних груп. Для зниження впливу цих ризиків доцільно впроваджувати динамічне ціноутворення, що полягає у автоматизованій зміні цін залежно від ситуації на ринку, залишків товарів, дати постачання тощо. Важливим інструментом також є географічна диференціація цін, яка враховує регіональні ризики, потреби та купівельну спроможність населення. Застосування антикризових знижок і бонусів дозволяє підтримати лояльність клієнтів у складні періоди та зберегти обсяг продажів.

Ефективне управління цінами неможливе без системного інформаційно-аналітичного забезпечення. Підприємства мають здійснювати постійний моніторинг поведінки конкурентів, змін у законодавстві, закупівельних цін, валютних коливань, а також гуманітарної ситуації в регіонах. В умовах обмеженого часу та

ресурсів використання CRM- та ERP-систем дозволяє оперативно адаптувати цінову політику, аналізувати ефективність рішень і забезпечувати прозорість у прийнятті управлінських заходів.

Таким чином, раціональне ціноутворення в умовах нестабільності трансформується із традиційного економічного інструменту в стратегічний механізм адаптації та збереження життєздатності торговельного підприємства. Врахування цінових ризиків дозволяє не лише зберігати рентабельність, а й оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища, порушення постачання та коливання попиту. Інтеграція цінової політики в загальну систему ризик-менеджменту сприяє зменшенню втрат, підвищенню гнучкості та забезпеченню сталості діяльності навіть за умов високої турбулентності ринкового середовища. Цінова політика має враховувати як короткострокові коливання попиту, так і довгострокові структурні зрушення в економіці, спричинені кризовими явищами. Застосування антикризових інструментів, зокрема гнучкого ціноутворення, локальних знижок, сценарного планування та регіональної адаптації, дозволяє торговельним підприємствам знижувати вразливість до зовнішніх дестабілізуючих впливів.

1. Світовий О., Солом'яний О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 74. URL: <https://surl.li/rxauow> (дата звернення: 23.11.2025)

2. Ukraine: Firms through the War. November 28, 2023. The World Bank Group. URL: <https://surl.li/duqxs> (дата звернення: 23.11.2025)

3. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 60. URL: <https://surl.li/kxmosb> (дата звернення: 23.11.2025)

4. Самойлюк М., Колісніченко Н., Мироненко О., Левченко Є. Огляд економіки у вересні 2025. Чи вперлась «в стелю» українська економіка? Центр економічної стратегії. URL: <https://surl.li/dhfegf> (дата звернення: 23.11.2025)

5. Biliavska Yu., Mykytenko N. The consumers' behavior as a driver of retail trends. *Scientia fructuosa*. 2023. № 3. S. 17-32. URL: <https://surl.lu/lzywhs> (дата звернення: 23.11.2025)

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Деркач Аліна

Науковий керівник: к.е.н. доц. **Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

Посилення фінансової нестабільності, зумовлене поєднанням внутрішніх дисбалансів та зовнішніх шоків, актуалізує потребу переосмислення підходів до забезпечення стійкості підприємств. У цих умовах зростає значущість якісно побудованих систем управління ризиками, здатних своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив на фінансові результати та формувати ефективні механізми реагування [1]. Враховуючи багатовимірність фінансових ризиків, стратегічним завданням стає достовірне оцінювання ефективності risk management, що дозволяє визначити рівень зрілості системи, її відповідність сучасним стандартам та реальну здатність забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності й високої волатильності середовища. Фінансові ризики охоплюють сукупність імовірних втрат, пов'язаних зі зміною ринкових умов, коливанням валютних курсів, нестабільністю грошових потоків, погіршенням платіжної дисципліни чи змінами регуляторного середовища, що безпосередньо впливають на фінансовий результат і капітал підприємства [2]. Саме тому система risk management виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, оскільки дозволяє підприємству діяти проактивно, формувати збалансований ризик-апетит та знижувати чутливість до негативних коливань.

Ефективна система управління фінансовими ризиками містить низку взаємопов'язаних структурних елементів, серед яких ідентифікація ризиків як початковий етап виявлення потенційних загроз; вимірювання та кількісна оцінка, що дозволяють визначити масштаби можливих втрат; контроль за дотриманням установлених лімітів і політик; мінімізація ризиків через використання захисних інструментів та оптимізацію фінансових рішень; а також безперервний моніторинг, який забезпечує своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Сукупність цих компонентів формує цілісний механізм управління, від ефективності якого залежить здатність підприємства підтримувати стабільність, відновлювати рівновагу та адаптуватися до нових економічних викликів [3]. Структура, наведена на рис. 1, демонструє послідовність

етапів – від ідентифікації до моніторингу та корекції – що забезпечує логіку функціонування системи risk management і формує основу для її подальшого оцінювання. Саме на цьому етапі важливо звернутися до ключових підходів, які використовуються для визначення ефективності управління ризиками та дозволяють оцінити якість процедур, рівень інтегрованості та здатність системи забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

Система управління ризиками фінансової діяльності

- Ідентифікація ризиків (оцінювання)
- Вимірювання ризиків
- Контроль ризиків
- Мінімізація ризиків
- Моніторинг ризиків
- Зворотній зв'язок та корекція

Рис. 1. Структура системи управління фінансовими ризиками підприємства

Джерело: побудовано автором

Ключові підходи до оцінювання ефективності системи управління ризиками охоплюють кілька концептуальних напрямів. Процесний підхід передбачає оцінювання повноти та якості реалізації окремих етапів управління ризиками, їх регламентованості та відповідності внутрішнім політикам [4]. Системний підхід акцентує на взаємодії підсистем і функціональних блоків підприємства, що дозволяє визначити, наскільки risk management інтегрований у загальну модель управління. KPI-орієнтований підхід базується на кількісних показниках – рівні фінансових втрат, стабільності грошових потоків, ефективності хеджування, дотриманні лімітів тощо – що відображають фактичні результати діяльності [3]. Стандартизований підхід спирається на відповідність міжнародним моделям (COSO ERM, ISO 31000) та оцінює систему через призму принципів, вимог і найкращих практик.

У сукупності ці підходи забезпечують комплексне бачення ефективності системи управління фінансовими ризиками, дозволяючи підприємству визначити сильні сторони, виявити проблемні зони та сформулювати підґрунтя для підвищення рівня фінансової стійкості. Оцінювання ефективності risk management спирається на низку критеріїв та показників, які відображають як фактичні результати

роботи системи, так і ступінь її організаційної зрілості – табл. 1. Структуризація критеріїв та показників дає можливість поєднати результативні, кількісно вимірювані характеристики з організаційними аспектами, що визначають якість функціонування системи risk management.

Таблиця 1 - Критерії та показники ефективності системи управління фінансовими ризиками підприємства

Група критеріїв	Зміст оцінювання	Типові показники
Кількісні критерії	Відображають фактичний вплив ризиків на фінансові результати та здатність підприємства реагувати на негативні коливання	<ul style="list-style-type: none"> - Волатильність грошових потоків; - Value at Risk (VaR), Conditional VaR (CVaR); - Рівень резервування за ризиковими операціями; - Частка проблемних активів; - Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності
Якісні критерії	Характеризують організаційну зрілість процесів ризик-менеджменту та ступінь інтеграції процедур контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність внутрішніх політик і регламентів; - Зрілість внутрішнього контролю; - Регулярність та системність моніторингу ризиків; - Рівень автоматизації ризик-аналізу; Відповідність міжнародним стандартам (COSO ERM, ISO 31000)

Джерело: побудовано за [1; 2; 3; 4]

Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє підприємству не лише визначити масштаби ризикового впливу, а й контролювати зрілість управлінських процесів, що формують основу фінансової стійкості.

Логічним продовженням цього є вибір відповідних методів, які дозволяють здійснювати багаторівневу діагностику ефективності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Методи оцінювання ефективності системи управління фінансовими ризиками охоплюють як аналітичні інструменти, так і процедурні підходи, що забезпечують комплексність діагностики [1]. До їх складу належить аналіз фінансових коефіцієнтів, який дозволяє дослідити ліквідність, платоспроможність та рентабельність у динаміці [2]; сценарний аналіз і stress-testing, спрямовані на моделювання поведінки системи в

умовах екстремальних коливань [4]; статистичні методи, зокрема VaR, CVaR та Expected Loss, які забезпечують кількісну оцінку ймовірних втрат; експертне оцінювання, що дає можливість врахувати якісні характеристики процесів; а також інтегральна оцінка рівня ризик-менеджменту [4], яка передбачає формування узагальненого показника на основі системи вагових коефіцієнтів. Використання цих методів у поєднанні створює підґрунтя для всебічного аналізу та дозволяє адаптувати risk management до специфіки діяльності підприємства.

Отже, ефективність системи управління фінансовими ризиками визначається поєднанням кількісних індикаторів результативності та якісних характеристик організаційної зрілості. Застосування комплексних методів оцінювання підвищує об'єктивність діагностики та забезпечує можливість формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансової безпеки. Вдосконалення системи risk management сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищує здатність підприємства адаптуватися до непрогнозованих змін середовища та мінімізувати наслідки зовнішніх і внутрішніх ризикових факторів.

1. Скибінська З., Іщук Е., Пукаляк М. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-19>

2. Яремик М. І., Калинович А. Р., Вербіцька І. І. Управління фінансовими ризиками підприємств України в період глобальної економічної нестабільності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564569>

3. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>

4. Перерва П., Лега О., Сіренко І. Інтеграція інструментів податкового ризик-менеджменту в договірну політику підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.5>

УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Дерлюк Ю.С.

Науковий керівник:

Віктор Левицький – к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Платоспроможність підприємства є однією з базових характеристик його фінансового стану, оскільки безпосередньо відображає здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні й довгострокові фінансові зобов'язання. В умовах трансформації економічного середовища, нестабільності ринкової кон'юнктури, зростання вартості кредитних ресурсів та підвищення фінансових ризиків питання ефективного управління платоспроможністю набуває особливої актуальності. Для сучасних підприємств платоспроможність перетворюється не лише на показник фінансової рівноваги, а й на стратегічний фактор збереження конкурентних позицій та фінансової безпеки [2].

Система фінансового менеджменту підприємства забезпечує управління фінансовими ресурсами. Вона охоплює їх формування, розподіл і використання. Управління платоспроможністю є складовою даної системи. Воно інтегрує управління ліквідністю, грошовими потоками, оборотним капіталом і фінансовими ризиками. Рівень ефективності цього управління визначає поточну фінансову стійкість, адже це впливає на життєздатність підприємства у довгостроковому періоді [1; 4].

Відповідно, платоспроможність доцільно розглядати як складну економічну категорію, що відображає реальні можливості підприємства виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами, працівниками, державою та фінансовими установами. Вона формується під впливом внутрішніх й зовнішніх факторів, серед яких провідну роль відіграють структура активів і пасивів, рівень ліквідності оборотних активів, якість дебіторської заборгованості, стан розрахунків з кредиторами, стабільність грошових потоків та доступ до фінансових ресурсів.

У системі фінансового менеджменту управління платоспроможністю базується на принципах безперервності, збалансованості, адаптивності та превентивності. Безперервність означає постійний моніторинг фінансового стану та оперативне

реагування на зміни. Збалансованість передбачає узгодження між потребами у фінансових ресурсах і джерелами їх покриття. Адаптивність полягає у здатності швидко коригувати фінансові рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Превентивність орієнтована на запобігання фінансовим ускладненням, а не лише на їх подолання [1-2].

Ключовим інструментом управління платоспроможністю є фінансовий аналіз, який дає змогу оцінити реальний рівень здатності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Найбільш поширеними показниками є коефіцієнти ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Вони відображають співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, які дозволяють зробити висновки щодо короткострокової платоспроможності. Проте для прийняття обґрунтованих управлінських рішень недостатньо обмежуватися лише статичними показниками балансу, оскільки вони не розкривають реальної динаміки руху грошових коштів [2].

Важливим фактором забезпечення платоспроможності є ефективне управління грошовими потоками. Саме надходження та витрачання грошових коштів визначають фактичну можливість підприємства виконувати свої зобов'язання у конкретний момент часу. У цьому зв'язку особливого значення набуває планування грошових потоків, прогнозування касових розривів, оптимізація строків розрахунків із контрагентами та управління залишками грошових коштів. Раціональна політика управління грошовими потоками дозволяє мінімізувати ризик втрати платоспроможності навіть за умов тимчасових фінансових труднощів [3].

Забезпечення платоспроможності тісно пов'язане з управлінням оборотним капіталом підприємства. Оптимізація обсягу запасів, скорочення тривалості операційного циклу, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та контроль за кредиторською заборгованістю сприяють прискоренню оборотності фінансових ресурсів і зменшенню потреби в зовнішньому фінансуванні. Неefективна структура оборотного капіталу, навпаки, може призводити до дефіциту ліквідних коштів і виникнення платіжної кризи навіть за формально прийнятних значень фінансових показників.

Також важливу роль у системі управління платоспроможністю відіграє політика залучення кредитних коштів. Надмірне кредитне навантаження підвищує фінансові ризики та зменшує рівень

фінансової стійкості підприємства, що негативно впливає на його платоспроможність у перспективі. Водночас раціональне використання позикового капіталу може сприяти розширенню діяльності та зростанню прибутковості. Однак, управління платоспроможністю повинно ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні власного і залученого капіталу, саме з урахуванням вартості фінансових ресурсів та ризиків їх використання.

Варто зазначити, що у сучасних умовах управління платоспроможністю набуває вираженого антикризового характеру. Фінансові кризи, воєнні ризики, коливання валютних курсів та нестабільність ринків, які створюють додатковий тиск на фінансову систему підприємств. За таких обставин особливої актуальності набуває впровадження систем раннього попередження фінансових ускладнень, побудова сценарних прогнозів та використання інструментів для фінансового контролю. Раннє виявлення тенденцій до зниження платоспроможності дозволяє своєчасно скорегувати фінансову політику та уникнути критичних наслідків.

Окремої уваги заслуговує зв'язок платоспроможності з фінансовою безпекою підприємства. Втрата здатності своєчасно виконувати зобов'язання підриває ділову репутацію, ускладнює доступ до кредитних ресурсів, погіршує відносини з постачальниками та інвесторами, що в підсумку може призвести до банкрутства, тому управління платоспроможністю варто розглядати як складову загальної системи фінансової безпеки.

Ефективне управління платоспроможністю передбачає також удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту. Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від достовірності, своєчасності та повноти фінансової інформації. Автоматизація фінансового обліку, впровадження сучасних обліково-аналітичних систем, використання програм фінансового моделювання створюють можливості для підвищення оперативності управління та зниження ймовірності прийняття помилкових рішень[1].

У практичному аспекті управління платоспроможністю реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стабілізацію грошових потоків, підвищення ліквідності активів, оптимізацію фінансової структури та зниження фінансових ризиків. До таких заходів доцільно віднести реструктуризацію заборгованості, перегляд умов договорів із контрагентами, диверсифікацію джерел

фінансування, підвищення рентабельності діяльності та вдосконалення системи фінансового планування.

Варто зазначити, що універсальних управлінських рішень у сфері забезпечення платоспроможності не існує, оскільки кожне підприємство функціонує в унікальних умовах, має власну специфіку діяльності, структуру активів і пасивів, рівень ризиків та стадію життєвого циклу, тому система управління платоспроможністю повинна формуватися з урахуванням галузевих особливостей, масштабів діяльності, розміру підприємства та стратегічних пріоритетів його розвитку[3; 4].

Отже, управління платоспроможністю є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту підприємства та виконує як стабілізаційно-стратегічну функцію. Забезпечення належного рівня платоспроможності формує умови для ефективної операційної діяльності, забезпечення стратегічної фінансової стійкості, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства, що є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану. Саме ефективна система управління платоспроможністю підприємства стає реальним елементом забезпечення його розвитку, навіть за умов дії непередбачуваних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Левицький В.В. Дослідження впливу оптимальної організації системи фінансового менеджменту на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.70%20>

2. Мулик Т. О., Гуцаленко Л. В., Мулик Я. І. Розвиток системи обліково-аналітичного забезпечення управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4025/3955>

3. Олійник О. О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 32–37. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6453>

4. Степаненко О. П. Діагностика фінансового стану підприємства як інструмент забезпечення його економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-112-118>

ВІЗУАЛЬНІ АСОЦІАЦІЇ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Жук Тетяна

Науковий керівник – Василишина Любов, к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Київ

Упаковка перетворилася з простого носія продукту на ключовий маркетинговий інструмент, що формує перше враження про бренд і визначає його ринкове сприйняття. В умовах високої конкуренції, скорочення уваги споживачів та перенасичення рекламних каналів візуальні стимули – колір, форма та матеріал – стали одним із найпотужніших факторів впливу на рішення про покупку. За даними NielsenIQ, 64% споживачів уперше обирають товар саме завдяки дизайну упаковки, а не через попередній досвід чи рекомендації, що підкреслює її стратегічну роль у комунікації цінності бренду [1].

Сучасні маркетингові підходи свідчать, що візуальні елементи упаковки кодують у свідомості споживача уявлення про цінність продукту. Колір, форма та елементи брендингу здатні суттєво впливати на намір придбати товар, формуючи первинне уявлення про його якість ще до ознайомлення зі змістом маркування чи іншою інформацією.

Візуальні асоціації – це зафіксовані у свідомості споживача зв'язки між елементами дизайну упаковки (кольором, формою, шрифтом, матеріалом) та уявленням про цінність, якість або призначення продукту. У маркетингових дослідженнях вони розглядаються як інструмент швидкого кодування інформації, що допомагає споживачеві «зчитати» позиціонування бренду ще до контакту з текстом чи рекламою. Саме тому аналіз упаковки дедалі частіше включають у дослідження поведінки покупців, тестування продуктів і вивчення сприйняття бренду.

Академічні дослідження демонструють, що візуальні сигнали упаковки активують у споживача очікування щодо якості та ціни товару. Колір, форма та графічні елементи дизайну значним чином впливають на намір придбати товар, а також

здатні зміщувати сприйняття бренду в бік «преміальний/економ» навіть без зміни ціни [2].

Візуальні елементи виконують роль підказок: стримані кольори та мінімалістична форма асоціюються з високим сегментом, тоді як яскраві контрастні палітри – з масмаркетом і імпульсними покупками.

Українські напрацювання також підкреслюють роль візуального коду в оцінці цінності. У дослідженні Харківської державної академії дизайну і мистецтв наголошується, що упаковка виступає семіотичною системою, де кожен елемент – від шрифту до фактури матеріалу – транслює певні сенси споживачеві та впливає на очікувану якість продукту.

Ринок України дедалі активніше використовує етнокультурні та тактильні елементи пакування для формування емоційних асоціацій та відбудови від конкурентів, що є важливим аспектом для маркетингових досліджень у сегменті FMCG.

Для дослідників це означає, що упаковка має розглядатися не як об'єкт дизайну, а як носій закодованого повідомлення, яке покупець інтерпретує за частки секунди. Саме тому сучасні маркетингові дослідження включають тестування візуальних асоціацій – наприклад, через eye-tracking, A/B-тести упаковки та асоціативні карти сприйняття, де оцінюється, що саме «прочитує» споживач з першого погляду. Це дає брендам змогу прогнозувати реакцію ринку та точніше налаштувати позиціонування продукту.

Колір є одним із найсильніших семіотичних елементів упаковки, який впливає на формування уявлення про цінність та якість продукту ще до ознайомлення зі змістовною інформацією про нього. У маркетингових дослідженнях колір розглядається як сигнал, що кодує позиціонування бренду, його ціннісну пропозицію та рівень якості. Нейтральні та стримані кольорові рішення (білий, бежевий, пастельні відтінки, глибокий графіт) найчастіше асоціюються з преміальним і високоякісним продуктом, тоді як насичені та яскраві кольори частіше маркують масмаркет або емоційні імпульсні покупки. За результатами глобального дослідження сприйняття упаковки,

опублікованого Ipsos у 2023 р., більшість споживачів відзначають, що мінімалістичний дизайн та спокійна палітра підсилюють відчуття довіри та якості товару.

У сегменті преміальних товарів використовуються стримані, глибокі та мінімалістичні кольорові рішення. За даними Swiftpak 2023 р., темні відтінки – чорний, глибокий синій, бордо, графіт – асоціюються у споживачів із вищою якістю, довговічністю та ексклюзивністю продукту. Стаття підкреслює, що «luxury packaging relies on refined, minimal colour palettes as a signal of exclusivity and craftsmanship», тобто преміальні бренди навмисно обирають стримані кольори не заради естетики, а як маркер цінності та статусності у свідомості покупця. Такий підхід підсилює готовність споживача сприймати продукт дорожчим і якіснішим навіть без фактичного порівняння.

На міжнародному ринку логіка «колір = рівень якості» також підтверджується на прикладі брендів із контрастним позиціонуванням. Швейцарський бренд Lindt використовує у преміальній лінійці шоколаду насичені темні відтінки (чорний, бордо, глибоке золото), що сигналізує про високу якість, вишуканість та гастрономічну насолоду. Натомість бренд Ritter Sport застосовує яскраву поліхромну палітру з чіткими кольоровими кодами для кожного смаку, що сприймається як доступність, різноманіття та масмаркетний характер продукту. В обох випадках колір виконує роль маркера категорії, формуючи очікування до смаку та цінності ще до відкриття упаковки.

Колір упаковки, таким чином, виступає не декоративним елементом, а носієм ціннісної інформації, здатним спрямовувати споживче рішення. Для брендів у сегменті beauty, де якість часто оцінюється візуально до спроби продукту, колірний код стає інструментом диференціації, управління довірою та обґрунтування ціни. У цьому контексті аналіз кольору в маркетингових дослідженнях упаковки набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оцінити не тільки естетичну привабливість, а й здатність дизайну транслювати раціональні переваги товару.

Емпіричні дані також підтверджують, що окремі кольори можуть підсилювати відчуття цінності на раціональному рівні. Дослідження, проведене на ринку питної води, показало: наявність синіх елементів в оформленні пляшки статистично значуще підвищує сприйняття чистоти, якості та безпечності продукту. Синій був інтерпретований учасниками дослідження як «ознака більш високого стандарту» навіть тоді, коли продукти були ідентичними за складом [3]. Хоча дослідження проведене у категорії bottled water, його результати узгоджуються із загальною тенденцією: колір виконує функцію маркера раціональної цінності.

Форма та матеріал упаковки виступають ключовими маркерами цінності продукту, оскільки мозок споживача зчитує їх як сигнали про якість, технологічність та позиціонування бренду. У маркетинговій літературі наголошується, що споживачі асоціюють нестандартні форми та «відчутні» матеріали з більш високою інноваційністю та вартістю продукту. Так, згідно з дослідженням Journal of Product & Brand Management (2023), упаковка з нетиповою формою активує вищий рівень когнітивної залученості та підсилює сприйняття преміальності товару, навіть якщо його ціна залишається незмінною [4].

Формат циліндричної туби Pringles був розроблений як альтернатива звичайним пакетам для чипсів, щоб зменшити кришіння та підкреслити «розумний дизайн продукту». Така форма упаковки, разом із уніфікованою формою чипсів, сформувала асоціацію бренду з інноваційністю та якістю. За даними Kellogg's (власника бренду), саме унікальний формат пакування слугує одним із ключових диференціаторів Pringles у світовому сегменті снєків, забезпечуючи високий рівень впізнаваності та лояльності покупців [5]. Циліндрична форма комунікує: «структурованість, контрольованість, продуманість» – що працює на раціональний код цінності.

Fenty Beauty побудувала частину свого візуального позиціонування на нетривіальних формах упаковки, які відрізняються від традиційних круглих або квадратних форм у

сегменті декоративної косметики. Шестигранні форми упаковок фіксаторів і хайлайтерів створюють асоціацію з «колекційністю, трендовістю та індивідуальністю», що резонує з ідеєю інклюзивності бренду. У своєму офіційному прес-релізі Fenty Beauty зазначає, що геометричні форми були обрані для того, щоб «відобразити різноманітність і унікальність краси» та забезпечити зручність зберігання продуктів як модного аксесуару. Це підкреслює роль форми як засобу ціннісної комунікації бренду для покоління Z.

У сучасних маркетингових дослідженнях оцінка реакції споживачів на упаковку дедалі частіше базується не на опитуваннях, а на поведінкових і нейровізуальних методах, що дозволяють зафіксувати реальне сприйняття дизайну. Eye-tracking дає змогу дослідити, які елементи упаковки привертають увагу першими, в якій послідовності та на який час, формуючи теплові карти концентрації погляду; цей метод активно застосовується в ритейлі для тестування дизайну полиці та визначення «точок візуального магнітного впливу», а за даними Kantar, бренди, що тестували упаковку через eye-tracking, підвищили показник «purchase intent» у середньому на 16% після дизайнових змін. Другим інструментом оцінки візуальних асоціацій стало А/В-тестування пакування, коли два варіанти дизайну одночасно запускаються на ринку або в digital-середовищі для порівняння впливу на вибір і конверсію. Так, Pepsi у 2023 р. тестувала два варіанти редизайну банки у мобільних додатках роздрібних мереж у США, і варіант з посиленням контрастом та спрощеним кольоровим кодом спричинив зростання CTR на 11% – показавши, що навіть мінімальні зміни кольору та візуальної композиції можуть суттєво впливати на сприйняття бренду.

Упаковка сьогодні виступає не просто носієм продукту, а візуальним кодом цінності, що зчитується споживачем за лічені секунди. Саме комбінація кольору, форми та матеріалу формує початкове уявлення про позиціонування товару – від “преміум” до «масмаркет», від «еко» до «функціональний». Візуальні асоціації, зафіксовані в перші секунди контакту з пакуванням,

визначають очікувану якість, готовність платити та рівень довіри до бренду.

Практика ринку демонструє: бренди, які системно тестують упакування через поведінкові та нейровізуальні методи, отримують конкурентну перевагу, оскільки працюють не з припущеннями, а з реальними реакціями споживачів. У результаті упаковка стає стратегічним інструментом маркетингових досліджень, що поєднує дизайн і поведінкову економіку.

1. NielsenIQ. The Power of Packaging in Driving Growth. NielsenIQ Research Report, 2023. 22 p. URL: <https://nielseniq.com/global/en/landing-page/packaging/>.

2. Pham Thi Thanh Tam, Bui Thanh Tin. The Impact of Packaging Design Products on Purchasing Intentions: Empirical Research of Consumers' Purchases in Ho Chi Minh City, Vietnam, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374848636_The_impact_of_packaging_design_products_on_purchasing_intentions_Empirical_research_of_consumers'_purchases_in_Ho_Chi_Minh_City_Vietnam.

3. Thorstenson E. Blue in Bottled Water Packaging: Does Colour Affect Consumer Perceived Quality? Master's Thesis. Jönköping University, 2024. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1863694/FULLTEXT01.pdf?utm_source.

4. Kwon W.S., Sung Y. The effects of unconventional packaging design on perceived product value and purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*. 2023. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1061-0421>

5. Kellogg Company. Pringles Brand Information & Product Facts. Kellogg's Official Media & Press Center, 2024. URL: https://www.kellanova.com/en_US/brands/pringles.html.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Зубаль Аліна

Волинський національний університет імені Лесі Українки

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює зростання впливу різноманітних фінансових ризиків на їх діяльність. Коливання валютних курсів, зміни процентних ставок, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків і загальна турбулентність економічного середовища формують необхідність забезпечення належного рівня фінансової стійкості підприємства. За таких умов ефективне управління фінансовими ризиками стає ключовим фактором збереження конкурентоспроможності, стабільності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз практики вітчизняних підприємств свідчить про недостатній рівень розвитку систем ризик-менеджменту, фрагментарність використання сучасних інструментів ідентифікації та оцінки ризиків, а також відсутність комплексного підходу до управління фінансовими ризиками. Традиційні методи управління ризиками часто виявляються неефективними у мінливих умовах сьогодення, що зумовлює необхідність поглибленого вивчення теоретичних основ фінансових ризиків, систематизації методів їх оцінки та розробки ефективних механізмів управління ними на підприємствах.

У вузькому розумінні фінансовий ризик розглядається як ймовірність настання збитку внаслідок здійснення операцій у фінансово-кредитній сфері. При такому підході основними видами фінансових ризиків є: кредитні, депозитні, інвестиційні, валютні, біржові, процентні ризики тощо [4].

У широкому розумінні фінансовий ризик – це ймовірність виникнення будь-яких непередбачених фінансових втрат в умовах невизначеності. Тобто, крім зазначених вище ризиків, до фінансових відносять також: ризик зниження очікуваного прибутку, зниження обумовленого рівня рентабельності, ризик втрати прибутку (доходу), невиконання різних договірних зобов'язань та ін. Такий підхід розширює розуміння фінансових ризиків і пов'язує з ними діяльність не тільки фінансово-кредитних установ, а і всіх суб'єктів господарювання [4].

Управління фінансовими ризиками підприємства займає важливе місце в системі фінансового менеджменту та в системі управління

підприємством. Ефективне управління фінансовими ризиками дає змогу забезпечити досягнення основних цілей фінансової діяльності підприємства. Система управління фінансовими ризиками підприємства зорієнтована на забезпечення оцінки видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних наслідків у процесі реалізації управлінських рішень [3].

Управління фінансовими ризиками підприємства є послідовним процесом, який складається з кількох взаємопов'язаних етапів, що допомагають підприємству захистити свій фінансовий стан від можливих негативних наслідків.

Перший етап – ідентифікація, що полягає у визначенні переліку ключових фінансових ризиків підприємства:

По-перше, визначаються можливі внутрішні (несистематичні) ризики, рівень яких залежить від організації управління на даному підприємстві (наприклад, низька кваліфікація працівників).

По-друге, ідентифікуються зовнішні (систематичні) ризики, що пов'язані з економічною ситуацією в країні та галузі (інфляційний, податковий, процентний ризики тощо). Підприємство не може вплинути на них, але може спрогнозувати і мінімізувати втрати.

По-третє, створюється загальний портфель потенційних фінансових ризиків підприємства.

Визначення ризиків на якісному рівні є важливим, але недостатнім етапом. Необхідно також кількісно оцінити рівень ризику шляхом його квантифікації. Для цього аналізують три параметри: суму можливих втрат, ймовірність їх виникнення та тривалість дії ризику.

Загалом визначення рівня фінансового ризику можна представити формулою:

$$PP = VP * PB,$$

де PP – рівень відповідного фінансового ризику;

VP – вірогідність виникнення даного фінансового ризику;

PB – розмір можливих фінансових втрат під час реалізації даного ризику у вартісному виразі [5].

Третій етап – це зниження ризиків або їх нейтралізація.

Механізм мінімізації фінансових ризиків має ключове значення в процесі їх управління. Він базується на застосуванні комплексу методів та підходів, спрямованих на скорочення ймовірних фінансових втрат. Серед основних методів зниження або нейтралізації фінансових ризиків виділяють: страховий андеррайтинг, перерозподіл ризиків (перестраховування), резервування, диверсифікація фінансових ризиків, лімітування та хеджування.

Останній етап – це постійне спостереження за ситуацією та контроль ефективності вжитих заходів.

Управління ризиками – це не одноразова дія, а безперервний процес, адже ситуація постійно змінюється, з'являються нові ризики, а старі можуть зникати або змінювати свій характер. Тому важливо регулярно переглядати та оновлювати стратегію управління ризиками, адаптуючи її до нових умов.

Оцінювання ефективності системи управління фінансовими ризиками є важливим етапом, що дає змогу визначити результативність застосованих інструментів, методів мінімізації ризиків та своєчасність управлінських рішень. Основна мета цього процесу – встановити, наскільки обрана стратегія ризик-менеджменту забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та запобігає можливим втратам [2].

Однією з ключових характеристик ефективного управління ризиками у фінансовій сфері є їхній вплив на одиницю свідомо понесених витрат. Аналіз таких показників дозволяє оцінити, наскільки результативно здійснюється фінансове забезпечення діяльності підприємства. Одним із найпоширеніших показників є коефіцієнт рентабельності, який для аналізу ризик-менеджменту поділяється на кілька видів залежно від об'єкта оцінки. У межах оцінювання управління ризиками фінансової діяльності виділяють: ефективність використання власного капіталу, яка вимірюється через показник рентабельності власного капіталу; ефективність операційного прибутку, який відображає дохід, отриманий із кожної гривні реалізованої продукції, визначена за допомогою рентабельності продажів; ефективність застосування всіх активів підприємства, що розраховується як рентабельність активів.

Одним з проявів непродуктивного управління ризиками у фінансовій діяльності є нестабільність фінансового стану підприємства. З цією метою проводиться визначення типу фінансової стійкості та її оцінка в часовому аспекті для виявлення тенденцій у змінах [1].

Визначення типу фінансової стійкості проводиться балансовим методом (включає порівняння взаємно збалансованих систем показників та може використовуватися на основі фінансової звітності компанії) з розрахунком наступних балансових елементів: виробничі запаси; власний оборотний капітал; короткострокові кредити; кредиторська заборгованість; прострочені короткострокові кредити; прострочена кредиторська заборгованість.

Методика виявлення фінансової кризи також використовується для оцінки ефективності управління ризиками фінансової діяльності підприємства. У її межах здійснюються розрахунки коефіцієнтів поточної ліквідності та автономії.

При виявленні ознак фінансової кризи визначається ймовірність втрати платоспроможності підприємства протягом наступних шести місяців. У разі втрати платоспроможності розраховується можливість її відновлення у майбутньому.

Фінансова криза, спричинена кризовим станом підприємства та його неплатоспроможністю, може загрожувати банкрутством і ставити під сумнів подальшу діяльність організації.

Отже, систематизація етапів управління фінансовими ризиками – від ідентифікації та кількісної оцінки до нейтралізації та постійного моніторингу – дозволяє підприємствам мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільність діяльності. Ефективність системи ризик-менеджменту визначається через показники рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності, які комплексно відображають результативність застосованих методів.

Вітчизняні підприємства потребують переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до побудови цілісної системи управління ризиками, адаптованої до мінливих умов економічного середовища. Застосування сучасних методів мінімізації ризиків – страхування, диверсифікації, хеджування – у поєднанні з безперервним контролем є запорукою збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

1. Адонін, С.В., Калашнікова, Ю.М. Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (4), 2020. 155-160. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/118>
2. Кузьмінець Т.Г., Перегняк Ю.А. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах ринкової економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 677–680.
3. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/44939/1/A_Nechyporenko_EVU_56_FEU.pdf
4. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 2019. № 3. С. 350-357. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-350_357.pdf (дата звернення 16.11.2024)
5. Томашук, І., Томашук, І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*, 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

NATURA ZARZĄDZANIA ZACHOWANIEM ZESPOŁU PRZEDSIĘBIORSTWA

Ilnyćka M. O., student III roku

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku (Przeworsk, Polska)

Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa to nie tylko dobrze zorganizowane procesy czy właściwie dobrana strategia, lecz także sposób, w jaki ludzie wewnątrz zespołu współdziałają między sobą. Zachowania pracowników, ich stosunek do pracy, współpracowników i kierownictwa bezpośrednio wpływają na ogólny klimat w kolektywie oraz na wyniki działalności. Jeżeli w zespole panują zaufanie, wzajemny szacunek i odpowiedzialność, przedsiębiorstwo ma znacznie większe szanse nie tylko przetrwać, lecz także rozwijać się nawet w warunkach niestabilności. Dlatego zarządzanie zachowaniem zespołu stanowi istotne narzędzie osiągnięcia stabilności, spójności i efektywności.

Zachowanie organizacyjne można scharakteryzować jako zachowanie pracowników zaangażowanych w różnorodne procesy produkcyjne i zarządcze w ramach organizacji. Procesy te mają własny cykl, rytm, tempo, strukturę relacji, granice organizacyjne i wymagania, a każdy członek zespołu pracy pełni określoną rolę społeczną i organizacyjną, co łącznie tworzy środowisko sprzyjające kształtowaniu się zachowań pracownika [1].

Zarządzanie zachowaniem organizacyjnym jest integralną częścią systemu zarządzania personelem przedsiębiorstwa. Wśród kluczowych zadań strategicznych związanych z zarządzaniem zachowaniem organizacyjnym, a jednocześnie ściśle powiązanych z celami strategicznego zarządzania personelem, można wyróżnić następujące:

- wspieranie rozwoju potencjału pracy oraz jego racjonalnego wykorzystania;
- tworzenie efektywnego mechanizmu motywacyjnego;
- tworzenie skutecznego mechanizmu regulowania i zapobiegania konfliktom organizacyjnym;
- realizacja działań na rzecz podnoszenia lojalności oraz spójności zespołu [2].

Uwzględnienie podstawowych celów zarządzania zachowaniem zespołu przedsiębiorstwa pozwala ukierunkować wysiłki pracowników na wspólne osiągnięcie strategicznych zadań, przy jednoczesnym zachowaniu harmonii w relacjach zawodowych i wspieraniu rozwoju kultury organizacyjnej.

Przyjrzyjmy się głównym celom zarządzania zachowaniem zespołu przedsiębiorstwa:

- 1) wspieranie rozwoju poczucia jedności, zorganizowania i spójności zespołu;
- 2) sprzyjanie rozwojowi współpracy, wzajemnego wsparcia oraz konstruktywnej konkurencji;
- 3) osiągnięcie wzajemnego zrozumienia w ramach procesu pracy;
- 4) rozwijanie i utrzymywanie ducha zespołowego;
- 5) zapewnienie wsparcia psychologicznego oraz odciążenia pracowników;
- 6) rozwijanie i wzmacnianie indywidualnej oraz grupowej motywacji, a także automotywacji;
- 7) kształtowanie komfortowego środowiska pracy;
- 8) zwiększenie wydajności pracy personelu;
- 9) podnoszenie jakości pracy pracowników;
- 10) wzmacnianie reputacji najwyższego kierownictwa oraz zwiększanie lojalności pracowników [3].

Prawidłowo zbudowany system zarządzania zachowaniem nie tylko sprzyja podnoszeniu efektywności pracy, lecz także zapewnia lojalność oraz spójność zespołu, co w warunkach współczesnego rynku pozwala osiągnąć stabilność i wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zachowaniem zespołu przedsiębiorstwa to nie jedynie zbiór mechanizmów i strategii, lecz cała systemowa struktura, która umożliwia harmonijną współpracę pracowników oraz ich efektywne funkcjonowanie. Gdy zasady wzajemnego szacunku, otwartości i wsparcia sprzyjają tworzeniu atmosfery zaufania, efekty pojawiają się bardzo szybko. Pomaga to nie tylko w realizacji celów korporacyjnych, ale także daje pracownikom poczucie bycia częścią większego przedsięwzięcia, co motywuje ich do osiągania nowych rezultatów. Wszystko to wspólnie zapewnia zdrowy klimat moralno-psychologiczny oraz rozwój organizacji, ponieważ zmotywowany i usatysfakcjonowany zespół stanowi fundament sukcesu.

W procesie zarządzania zachowaniem zespołu w przedsiębiorstwach obserwuje się określone tendencje, wśród których można wyróżnić: wzrost znaczenia technologii informacyjnych i innowacyjnych w zarządzaniu personelem; konieczność wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w pracę oraz kształtowania ich lojalności wobec przedsiębiorstwa; wzrost znaczenia zarządzania zdolnościami pracowników; uświadomienie potrzeby orientacji społecznej w polityce zarządzania personelem; aktualizację potrzeb w zakresie samorozwoju i samorealizacji; zmianę wymagań dotyczących atrakcyjności miejsc pracy, gdzie szczególną rolę odgrywają możliwości rozwoju kariery; indywidualizację pracy; kierowanie oparte na współpracy; nowoczesne

style zarządzania; elastyczny system wynagradzania oraz stymulowania; pracę o znaczącym i wartościowym charakterze; możliwość kształcenia i podnoszenia kwalifikacji; elastyczny czas pracy; sprzyjający klimat moralno-psychologiczny w zespole oraz pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa [4].

Zarządzanie zachowaniem zespołu w przedsiębiorstwach współcześnie przechodzi szereg zmian wynikających z wpływu nowoczesnych technologii oraz nowych podejść do organizacji pracy. Kierownictwo przedsiębiorstw powinno pracować nad tworzeniem warunków dla stałego rozwoju pracowników, ich motywacji oraz utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

A zatem skuteczne zarządzanie zachowaniem zespołu w przedsiębiorstwie wymaga elastyczności oraz uwzględnienia indywidualnych cech każdego pracownika. Nie jest to jedynie kwestia kontroli, ale również umiejętność takiego kształtowania współpracy między ludźmi, aby każdy czuł swoją wartość oraz wkład we wspólną działalność.

1. Sazonova T. O., Kurczenko A. D., Zalipa T. M. Specyfika zarządzania zachowaniem personelu we współczesnych warunkach. *Naukowy Biuletyn Uniwersytetu Narodowego w Użhorodzie*. 2022. Nr 42. S. 125-129. Dostęp: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_42_24 (odwołano dnia: 28.11.2025).

2. Sazonova T. O., Nagorna Ž. J., Wjunicki D. I. Organizacja pracy menedżera w kontekście zarządzania zachowaniem personelu przedsiębiorstwa. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2017. Nr 13. S. 702-706. Dostęp: <http://surl.li/bwusj> (odwołano dnia: 27.11.2025).

3. Romanec I. W., Markowa S. W., Hołowań O. O. Aktualne problemy kształtowania zespołowości jako czynnika efektywnego zarządzania biznesem. *Europa Wschodnia: ekonomika, biznes i zarządzanie*. 2018. Nr 3(14). S. 303-308.

4. Bolila S. J., Kowal S. W., Walter A. O. Aspekty zarządzania zachowaniem organizacyjnym w przedsiębiorstwach sektora rolnego oraz branży przetwórstwa mięsnego. *Tawrijskij Naukowyj Wisnyk*. 2015. Nr 92. S. 182-190. Dostęp: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2015_92_33 (odwołano dnia: 28.11.2025).

ДИНАМІКА ПОСІВНИХ ПЛОЩ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ЯК ІНДИКАТОР СТАЛОСТІ ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Караїм Володимир

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасних умовах посилення кліматичних викликів, ринкової нестабільності та зростання антропогенного навантаження на земельні ресурси питання раціонального управління посівними площами набуває ключового значення для забезпечення стійкого функціонування агросфери. Динаміка структури посівів відображає не лише виробничі пріоритети, а й ступінь відповідності землекористування екологічним нормам, економічним потребам та вимогам продовольчої безпеки. Зміна співвідношення зернових, технічних, овочевих і кормових культур є чутливим індикатором балансування між інтенсифікацією агровиробництва та збереженням довгострокової родючості ґрунтів.

Коливання посівних площ, їх перерозподіл або концентрація на окремих культурах здатні сигналізувати про погіршення якості земель, нераціональні практики землекористування, надмірну залежність від монокультур або, навпаки, про позитивні тенденції до диверсифікації та екологізації агровиробництва. У цьому контексті аналіз динаміки посівних площ постає важливим інструментом діагностики стану земельних ресурсів і визначення напрямів удосконалення системи сталого земельного менеджменту.

З огляду на стратегічну роль сільського господарства у формуванні продовольчої та екологічної безпеки країни, наукове вивчення змін у структурі посівів набуває особливої значущості. Воно забезпечує необхідне підґрунтя для оптимізації використання земель, підвищення ефективності агровиробництва та формування адаптивних управлінських рішень, що сприятимуть довгостроковій стійкості агросфери.

Необхідно зазначити, що останні наукові праці вітчизняних дослідників засвідчують зростаючу увагу до питань динаміки посівних площ, урожайності та загальних тенденцій розвитку рослинництва в агросфері України. Значний внесок у вивчення цих аспектів зробили Ільїна А. О., Ільїна В. Г., Чернякова О. І. та Мозговий А. М., які провели комплексну оцінку мінливості врожаїв основних зернових культур на території Миколаївської області та обґрунтували підходи до оптимізації їх посівних площ [1]. Караїм В. П. зосереджується на ширшому аспекті – сучасному стані землекористування в агросфері України та його ключових тенденціях [2]. Проблематику коливань посівних площ і урожайності детально розглядають Кононенко Ж. А. та Кононенко О. А., які визначають основні причини цих змін, зокрема економічні, природно-кліматичні та організаційні чинники [3]. У регіональному розрізі вагомим є дослідження Мельниченка С. Г. та Богадьорової Л. М., які проаналізували динаміку посівних площ технічних культур у Херсонській області [4]. Тенденції розвитку рослинництва на загальнодержавному рівні, застосовуючи методи прогнозу екстраполяції, досліджує Чуб А. В. [5]. Загалом наявні наукові праці демонструють системний підхід до аналізу розвитку рослинництва агросфери, охоплюючи як регіональні, так і загальнонаціональні рівні, враховуючи комплекс природних, економічних та організаційних чинників, які формують сучасні тенденції у структурі посівних площ та врожайності.

Динаміку посівних площ сільськогосподарських культур Волинської області 2015–2023 рр. представлено на рис. 1.

Упродовж 2015–2023 років посівні площі Волинської області демонструють істотні структурні зрушення, які відображають зміну виробничих пріоритетів агросфери та особливості використання земельного фонду. Загальна площа сільськогосподарських угідь у цей період залишалася відносно стабільною (переважно близько 1048 тис. га), що дозволяє простежити реальну інтенсивність перерозподілу земель між видами культур.

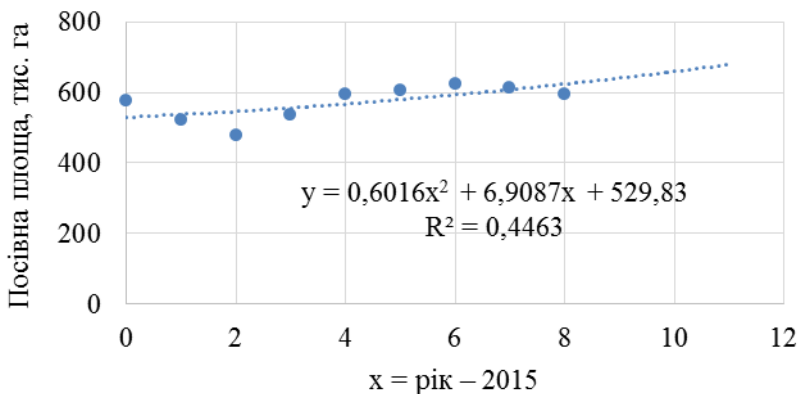


Рис. 1. Посівні площі сільськогосподарських культур Волинської області 2015–2023 рр.

Посівні площі сільськогосподарських культур у 2015–2023 рр. змінювалися в межах 478–622 тис. га, тобто становили 45–59 % від площі сільськогосподарських угідь. Найменший рівень використання зафіксовано у 2017 р. (478 тис. га, близько 45,5 %), а найбільший – у 2021 р. (622,2 тис. га, 59,4 %). Це свідчить про тенденцію до поступової інтенсифікації землеробства та підвищення частки земель, залучених у виробництво.

Структурний аналіз демонструє домінування зернових і зернобобових культур, площі яких у 2015–2023 рр. становили 291–328 тис. га, або 27–31 % від площі угідь та 47–57 % від усіх посівних площ. Пікове значення зафіксовано у 2021 р. (327,7 тис. га), після чого спостерігається помірне скорочення. Така динаміка узгоджується з високою роллю зернової групи у регіональній продовольчій безпеці, проте вказує й на ризики переексплуатації ґрунтів за умов зменшення частки культур, що сприяють відновленню родючості.

Посіви цукрових буряків виявляють стабільну низхідну динаміку з максимуму 14,1 тис. га у 2017 р. до мінімуму 7,3–8,1 тис. га у 2020–2021 рр., що становить менш ніж 1 % площі угідь та 1,3–2,4 % посівних площ. Лише у 2023 р. площі збільшилися до 10,3 тис. га, що може бути пов'язано з ринковими чинниками або відновленням переробних потужностей. Скорочення площ

буряків свідчить про зменшення ролі традиційної для регіону галузі та перехід до більш рентабельних культур.

Найбільш динамічні зміни характерні для соняшнику: з 2,5 тис. га у 2015 р. (0,2 % угідь) площі зросли до понад 40 тис. га у 2020–2022 рр. (3,8–4,0 % угідь, 6,5–7 % посівних площ). Це свідчить про інтенсивне впровадження рентабельних олійних культур, хоча подібна концентрація несе ризики зниження родючості ґрунтів. У 2023 р. відбулося скорочення до 28,1 тис. га, що може сигналізувати про тенденцію стабілізації або реагування на агроресурсні обмеження.

Посіви картоплі, традиційної культури для Волині, демонструють повільне але стабільне зростання: від 68,3 тис. га у 2015 р. до 84,4 тис. га у 2023 р. Частка від угідь зросла з 6,4 % до близько 8 %, від посівних площ від 13 до 15 %, що відображає збереження її значущості як продовольчої та кормової культури. Подібна тенденція є позитивною з точки зору диверсифікації та агроекологічної стійкості.

Посіви овочевих культур залишаються стабільними – 12,6–13,7 тис. га, що становить близько 1,2–1,3 % угідь, 2,2–2,7 % посівних площ. Незначні коливання свідчать про сталість виробництва та потребу ринку в регіональній овочевій продукції. Аналогічно, площі плодкових та ягідних насаджень утримуються в межах 4,5–4,9 тис. га (менше 0,5 % угідь, 0,7–0,9 % посівних площ), що говорить про обмежений потенціал багаторічних насаджень та низьку інвестиційну активність у цей сегмент.

Отже, загалом динаміка посівних площ у 2015–2023 рр. свідчить про посилення інтенсифікаційних процесів, зростання площ технічних культур, насамперед соняшнику та поступову оптимізацію зернової групи. Разом із тим збереження низької частки культур, що сприяють відновленню ґрунтів, підкреслює необхідність переорієнтації земельного менеджменту на довгострокову стійкість. Аналіз виявлених тенденцій дає змогу оцінити рівень раціональності використання земельного фонду області та слугує індикатором ефективності впровадження інструментів сталого земельного менеджменту.

1. Ільїна А. О., Ільїна В. Г., Чернякова О. І., Мозговий А. М. Оцінка мінливості врожаїв основних зернових культур і оптимізація їх посівних площ на території Миколаївської області. Український журнал природничих наук. 2023. № 5. С. 101–108. DOI <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.5.2023.11>
2. Караїм В. П. Землекористування в агросфері України: сучасний стан та тенденції. Сучасна наука та освіта Волині : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (22 травня 2025 р.). Луцьк, 2025. С. 75–76.
3. Кононенко Ж. А., Кононенко О. А. Аналіз причин зміни посівних площ та урожайності. Євроінтеграція екологічної політики України: Матеріали Четвертої Всеукраїнської науково-практичної конференції (25 жовтня 2022 р.). Одеський державний екологічний університет. 2022. С. 325–328.
4. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М. Динаміка посівних площ технічних культур Херсонської області. Таврійський науковий вісник. 2023. № 130. С. 122–129. DOI <https://doi.org/10.32851/2226-0099.2023.130.18>
5. Чуб А. В. Оцінка тенденцій розвитку рослинництва в сільському господарстві України методами прогновної екстраполяції. Приазовський економічний вісник. 2022. № 2. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-5>

СИНЯ ЕКОНОМІКА ВНУТРІШНІХ ВОД: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ РІЧКОВО-ОЗЕРНИХ ТЕРИТОРІЙ

Караїм Ольга

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасна трансформація концепції синьої економіки засвідчує її поступовий вихід за межі традиційних океанічно-морських піхходів, що зумовлює необхідність включення внутрішніх водних ресурсів до системи стратегічного планування сталого розвитку. Річки та озера забезпечують критично важливі екосистемні послуги – від регулювання гідрологічного режиму та підтримання біорізноманіття до забезпечення водними ресурсами населення, агросферу та промисловість. Проте їхній потенціал залишається недостатньо інтегрованим у політики управління водними ресурсами на засадах синьої економіки.

Водночас внутрішні водні екосистеми є надзвичайно вразливими до зростання антропогенного навантаження, забруднення та зміни клімату, що підсилює ризики втрати життєво важливих екосистемних функцій. У цих умовах особливої ваги набуває перенаправленість екологічного менеджменту на оцінювання, моніторинг і раціональне використання екосистемних послуг річково-озерних територій як структурного елемента синьої економіки.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та методологічно окреслити управлінські підходи до інтеграції екосистемних послуг річково-озерних територій у концепцію синьої економіки.

Огляд сучасних підходів до інтеграції внутрішніх вод у концепцію синьої економіки вказує на кілька ключових наукових напрямів, які мають безпосереднє значення для формування управлінських практик. По-перше, бібліометричні та концептуальні дослідження підкреслюють, що дискурс «Синьої економіки» сформувався як міждисциплінарне поняття

із чітким морським домінуванням, що відображається у тематичних дослідженнях; це означає, що інституційні рамки, індикатори й політики були насамперед зорієнтовані на океани та прибережні зони, а не на внутрішні води [1]. Така історично сформована спрямованість пояснює, чому індикатори та методики оцінювання часто не враховують специфіку річково-озерних екосистем та їхніх екосистемних послуг.

По-друге, кількісні оцінки економічної цінності покращення стану прісноводних екосистем демонструють, що інвестиції в якість води та відновлення річкових/озерних систем мають вимірний економічний ефект для місцевих спільнот через підвищення рекреаційних можливостей, рибогосподарських ресурсів та громадського благополуччя; емпіричні оцінки готовності платити населенням за покращення якості води показують реальний фінансовий потенціал для політик стимулювання відновлення водних екосистем [2]. Для управлінської практики це означає: економічні аргументи на користь відновлення та охорони прісних вод є реалістичним інструментом залучення фінансування й обґрунтування політичних рішень у рамках розширеної «Синьої економіки».

По-третє, систематизації знань щодо екосистемних послуг міських та урбанізованих річок висвітлюють різноманітність послуг і наголошують на необхідності стандартизованих індикаторів для їхнього кількісного оцінювання – зокрема, індикаторів, що корелюють екологічні параметри з соціальною цінністю та можуть бути застосованими до планування міських територій [3]. Такий підхід дозволяє поєднати екологічний менеджмент та міську/регіональну програму розвитку: управлінські рішення мають базуватися на оцінках, які зрозумілі фахівцям різних галузей: біологам, екологам, економістам, управлінцям та ін.

По-четверте, розвідки з питань управління водними басейнами засвідчують, що стійке управління водними ресурсами вимагає поєднання техніко-наукових інструментів з соціальними та організаційними підходами. Аналіз літературних джерел свідчить про існування значних регуляторних розривів:

сильні технічні можливості часто не супроводжуються відповідною управлінською координацією, що ускладнює реалізацію інтегрованих водогосподарських стратегій [4]. Для трансформації «Синьої економіки» ці дані означають необхідність посилення інституційних механізмів, які б дозволяли синхронізувати заходи від річки до моря, поєднуючи управління річковими басейнами з прибережними стратегіями.

По-п'яте, методологічні підходи до інтеграції екосистемних послуг в управління допускають застосування інструментів, що поєднують кількісну вартісну оцінку, індикатори екологічного стану та просторове планування – це дозволяє формувати інвестиційно орієнтовані проекти відновлення та збереження річкових систем, які можуть стати складовою розширеної «Синьої економіки» [2; 3]. При цьому важливою є адаптивність методів: індикатори мають бути пристосовані до масштабів (урбаністичний, басейновий, регіональний) та до культурних відмінностей у сприйнятті цінності екосистемних послуг.

На основі узагальнення цих підходів можемо стверджувати, що управлінська модель «Синьої економіки» для внутрішніх вод має спиратися на три взаємопов'язані блоки: 1) науково обґрунтовану оцінку екосистемних послуг із чіткими індикаторами; 2) інституційну координацію, яка інтегрує локальні, басейнові та національні рівні прийняття рішень; 3) механізми фінансового стимулювання (платежі за екосистемні послуги, державно-приватне партнерство, цільові гранти), що роблять збереження та відновлення економічно привабливим для чиновників та інвесторів. Такий підхід дозволить трансформувати потенціал річково-озерних територій у стійкі соціально-економічні переваги, сумісні зщо відповідатимуть принципам «Синьої економіки».

Зрештою, інтеграція вищевказаних підходів у практику означає потребу у формуванні міждисциплінарних платформ (науково-планувальних, політико-фінансових), котрі б об'єднували екологів, економістів, управлінців і місцеві громади для спільного визначення пріоритетів розвитку. Стратегічний акцент має переходити від окремих секторних інтервенцій до

програм, які одночасно підвищують екосистемну стійкість, забезпечують соціальні блага та створюють економічні вигоди для регіонів – тобто до практик, що поєднують екологічний менеджмент і економічні цілі в рамках розширеної «Синьої економіки».

Висновки. Узагальнюючи викладений матеріал, можна стверджувати, що інтеграція внутрішніх водних ресурсів у концепцію «Синьої економіки» є не лише важливою, а й необхідною умовою переходу до комплексної моделі сталого водокористування. Домінування морської парадигми в сучасних підходах до «Синьої економіки» обмежує потенціал річково-озерних систем, хоча наявні дослідження переконливо демонструють значну соціальну, екологічну та економічну цінність прісноводних екосистем. Проведені розвідки свідчать, що екосистемні послуги внутрішніх вод – від регулювання гідрологічних процесів до рекреаційної та культурної цінності – можуть бути ефективно інтегровані у стратегічне планування за умови науково обґрунтованих підходів, а також інституційної координації між рівнями управління.

Встановлено, що сучасні методи оцінювання та моделі управління річково-озерними територіями вже містять значний потенціал для розширення концепції «Синьої економіки», зокрема через підходи кількісної оцінки екосистемних послуг, водно-басейнове та просторове планування, а також міжсекторальну взаємодію. Вважаємо, що ефективна модель Синьої економіки внутрішніх вод повинна ґрунтуватися на трьох ключових засадах: стандартизованих екосистемних індикаторах, багаторівневому управлінні та інструментах фінансової мотивації. Саме така управлінська структура дозволить трансформувати річково-озерні системи в активні складові сталого розвитку, забезпечивши баланс між економічними вигодами, екологічною стійкістю та соціальним благополуччям.

Отже, розширена концепція «Синьої економіки» – із залученням внутрішніх водних ресурсів – відкриває можливості для формування нової наукової та управлінської парадигми, де

внутрішні води функціонують як повноцінний елемент економічної, екосистемної та соціальної цінності. Це створює підґрунтя для переосмислення ролі річково-озерних територій у політиках сталого розвитку та формуванні інтегрованих стратегій водокористування.

1. Vega-Muñoz A., Martín-López B., Ruiz-Flores C. Identifying the Blue Economy global epistemic community. *Water*. 2021. Vol. 13(22). Article 3234. DOI: <https://doi.org/10.3390/w13223234>

2. Ureta J. U., Ureta J. C., Bower L. M., Peoples B. K., Motallebi M. The value of improving freshwater ecosystem services: South Carolina residents' willingness to pay for improved water quality. *Journal of Environmental Management*. 2024. Vol. 353. Article 120260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120260>

3. Sousa M. C., Martins R., Simões N. E., Feio M. J. Ecosystem services of urban rivers: a systematic review. *Aquatic Sciences*. 2025. Vol. 87. Article 10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00027-024-01138-y>

4. Sáez-Ardura, F., Parra-Salazar, M., Vallejos-Romero, A., Rodríguez-Rodríguez, I., Cordoves-Sánchez, M., Cisternas-Irarrázabal, C., Genaro, V. Exploring the socio-environmental regulation of water – A systematic review of sustainable watershed management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(4). Article 1588. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17041588>

5. Michels-Brito A., Ferreira J. C., Saito C. H. Source-to-sea, integrated water resources management, and integrated coastal management approaches: integrative, complementary, or competing? *Journal of Coastal Conservation*. 2023. Vol. 27. Article 66. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11852-023-00999-z>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Каюн Софія, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Буняк Надія**, к.е.н., доц.

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасне економічне середовище характеризується безпрецедентним рівнем непередбачуваності. Для вітчизняних підприємств глобальна нестабільність ускладнюється специфічними локальними чинниками, як-от воєнний стан, руйнування критичної інфраструктури, міграція трудових ресурсів і нестабільність валютного ринку. За цих обставин традиційні підходи до стратегічного менеджменту, засновані на екстраполяції попередніх тенденцій на перспективне планування, не лише втрачають свою ефективність, але й можуть створювати загрози для стабільного функціонування підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку підприємства в умовах швидкої зміни інституційного середовища провадження діяльності.

Основними чинниками, які зумовлюють невизначеність трансформаційних процесів є:

- структурні зрушення в економіці, інфляція, коливання валютних курсів, зміна облікової ставки тощо;
- політичні ризики, що включають законодавчі обмеження, санкції, військові конфлікти та торгівельні суперечки;
- соціальні фактори, зокрема зміни у споживчих вподобаннях, демографічні трансформації та зростання попиту на екологічно чисту продукцію;
- технологічні виклики, серед яких автоматизація бізнес-процесів, цифрова трансформація та розвиток технологій штучного інтелекту;

- загострення конкурентної боротьби, обумовлене появою нових гравців на ринку, трансформацією бізнес-моделей.

Підприємства, які не враховують ці чинники, наражаються на ризик втрати своїх конкурентних переваг.

Зростання невизначеності зовнішнього середовища обумовлює трансформацію традиційного циклу стратегічного планування. Сьогодні головною характеристикою успішної стратегії стає не стільки обґрунтованість довгострокових цілей, скільки швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, тобто стратегічна гнучкість.

Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає кілька основних етапів:

- обґрунтування стратегічних цілей та встановлення їхніх пріоритетів, що дає змогу зрозуміти, які аспекти є важливими для успіху;

- аналіз зовнішнього середовища, зокрема запитів споживачів, дій конкурентів, технологічних змін, політики постачальників тощо, щоб ідентифікувати фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства;

- оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема фінансового стану, кадрового потенціалу, наявної інфраструктури;

- визначення стратегічного спрямування, яке допомагає орієнтуватися в досягненні поставлених цілей;

- розробка конкретних планів і дій, що визначають конкретні кроки втілення стратегії на практиці [1, с. 176].

Дотримуючись зазначеного підходу, підприємство може розробити ефективну стратегію, яка сприятиме досягненню поставлених цілей і забезпечить нарощення його конкурентних переваг на ринку.

На нашу думку, для мінімізації негативного впливу невизначеності на результати діяльності, підприємству слід використовувати сценарний підхід до планування, який передбачає розробку кількох внутрішньо узгоджених та правдоподібних варіантів розвитку подій, щоб підготуватись до будь-якого з них.

Оптимальним варіантом є створення щонайменше трьох основних сценаріїв.

Базовий сценарій фокусується на збереженні наявних тенденцій. Водночас стратегія має бути орієнтована на підтримання ринкової позиції та оптимізацію витрат.

Оптимістичний сценарій передбачає поліпшення макроекономічних умов, припинення воєнних дій на території країни та залучення грантової підтримки. У цьому випадку акцент робиться на інвестуванні у розвиток та розширення бізнесу.

Кризовий сценарій враховує можливе погіршення ситуації, наприклад, перебої з енергопостачанням, зростання інфляції або втрату основних постачальників. Така стратегія базується на адаптаційних заходах, які передбачають скорочення штату працівників, замороження активів і релокейт бізнесу.

В умовах нестабільності важливо забезпечити стійкість ресурсів, необхідних для успішного стратегічного розвитку. У фінансовій складовій це передбачає формування резервних фондів, які гарантують фінансову стабільність, а також оперативний доступ до ліквідних ресурсів у випадку виникнення кризових ситуацій.

З позицій операційного менеджменту, важливим аспектом є диверсифікація ланцюгів постачання шляхом залучення альтернативних постачальників. Це дозволяє знизити ризики залежності від єдиного джерела надходження ресурсів чи логістичного маршруту, підвищуючи гнучкість підприємства у відповідь на зовнішні виклики.

Кадровий вимір стратегії полягає у сприянні розвитку багатофункціональності співробітників. Такий підхід гарантує безперебійність функціонування підприємства в умовах мобілізації чи звільнення окремих працівників.

У теперішніх реаліях управління ризиками також є невіддільним елементом стратегічного планування, що забезпечує стійкість та ефективність функціонування підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища, а

також сприяє нарощенню його конкурентних переваг та зміцненню позицій на ринку.

Варто погодитись з групою українських науковців, які стверджують, що важливими передумовами забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану є готовність адаптуватись до нових реалій, підтримувати ефективні канали комунікацій, а також дотримуватись балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей в умовах невизначеності [2, с. 135].

Отже, формування стратегії розвитку підприємства в сучасних реаліях вимагає переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління і відмови його керівництва від лінійного мислення. Успішність підприємства на ринку багато в чому залежить від інтеграції ризик-менеджменту на всіх етапах планування, впровадження сценарного підходу та створення буферів безпеки. Для менеджменту важливим стає пошук та підтримка балансу між забезпеченням стабільності поточної діяльності та здатністю до оперативних змін у відповідь на зовнішні виклики.

1. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179.

2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В., Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 544. С. 134–140.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

магістр Клямар Т. В.

д.е.н., доцент Смолич Д.В.

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

З початком повномасштабного вторгнення український бізнес опинився в складних умовах ведення господарської діяльності, а саме соціально-політичної нестабільності та економічних викликів, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Підприємства змушені постійно адаптуватися до нових реалій: порушення ланцюгів постачання, зміни ринків, фінансових ризиків, погіршення безпекового стану, саме тому антикризове управління набуває надзвичайно важливого значення.

Український досвід останніх років продемонстрував, що традиційні інструменти антикризового менеджменту потребують адаптації: посилення проактивних механізмів попередження загроз, гнучкого управління ресурсами та швидкої реорганізації бізнес-процесів. Багато вітчизняних досліджень підкреслюють, що війна значно прискорила цифрову трансформацію та змусила організації поновому вибудовувати відносини з працівниками, постачальниками та споживачами.

Антикризове управління являє собою сукупність організаційних заходів та управлінських рішень, спрямованих на попередження, виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства з мінімізацією втрат і відновленням стабільного функціонування. Це включає діагностику ризиків, розробку планів реагування, фінансове та операційне реструктурування, а також комунікаційні заходи для взаємодії зі стейкхолдерами [1].

Голей Ю. М. підкреслює, що існує значний зв'язок між антикризовим управлінням та контролінгом: контролінг виступає ключовим інструментом, через який менеджмент може оперативнo отримувати інформацію про фінансовий стан, тенденції ризиків і відповідно коригувати дії [2].

Головними аспектами антикризового управління є [1]:

- ідентифікація та оцінка ризиків – формування переліку потенційних загроз з визначенням рівня ймовірності їхнього настання та впливу на діяльність організації;

- планування антикризових заходів – розробка сценаріїв реагування, резервних планів та процедур переведення діяльності в кризовому режимі;

- антикризовий фінансовий менеджмент – оптимізація грошових потоків, контроль ліквідності, пошук альтернативних джерел фінансування;

- комунікація та управління персоналом – збереження мотивації, безпеки праці, прозорість внутрішньої та зовнішньої комунікації;

- правове та адміністративне забезпечення – дотримання законодавства, використання механізмів державної підтримки, реструктуризація зобов'язань.

У контексті війни, як зазначають Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С., традиційний підхід до кризи зазнає суттєвих змін. Військова криза має свої характерні риси, що відрізняють її від економічної або операційної кризи мирного часу. Головною метою антикризового механізму в період війни є не лише стабілізація фінансових показників, а передусім – забезпечення безперервності діяльності підприємства та виживання. Автори виділяють чотири фази функціонування підприємства під час війни, кожна з яких вимагає специфічних підходів до управління (фаза шоку, стабілізації, адаптації, відновлення). Крім цього, наголошують на важливості тактичних методів антикризового управління – таких як даунсайзинг, аутсорсинг, диверсифікація, модернізація, регуляризація, реінжиніринг, злиття, які можуть швидко зменшити витрати, перерозподілити ресурси або змінити бізнес-модель [3].

Окремо варто звернути увагу на специфіку прийняття управлінських рішень у воєнних умовах. На думку Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О. ефективне управління під час війни принципово відрізняється від традиційного кризового менеджменту: воно потребує особливих навичок: швидкості реакції, гнучкості, здатності до прийняття ризикованих рішень, а також децентралізації влади, щоб забезпечити оперативне реагування на локальні загрози [4].

Іншою важливою складовою є збереження персоналу. Першочерговим завданням антикризового управління під час війни є не тільки утримання фахівців, але й підтримка їх фізичного та психологічного здоров'я. Мотиваційна політика, гнучкі форми зайнятості та психологічна підтримка є ключовим важелем до стабільності колективу [4].

Сучасні тенденції антикризового менеджменту в умовах війни тісно пов'язані з цифровізацією та індустріальними трансформаціями. Зокрема, Рябоволик Т. Ф. та Андрощук І. О. зауважують, що сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного й виробничого менеджменту повинна бути побудована на основі концепції Індустрії 5.0. Автори пропонують створення антикризового комітету, проведення аудиту готовності до кризових ситуацій, інтеграцію технологій Індустрії 5.0, розробку сценаріїв дій, підготовку персоналу, впровадження системи моніторингу даних і комунікаційних механізмів. Це дозволить організації не лише швидше реагувати, а й передбачати кризові прояви, аналізувати їх у режимі реального часу й оперативно коригувати операційні рішення [5].

Крім того, у сучасних умовах надзвичайно важливим є впровадження фінансового прогнозування. Українські науковці у дослідженнях з антикризового прогнозування підкреслюють, що здатність передбачити ліквідність, касові потоки та ризики, пов'язані з воєнними шоками, є критичною для підтримки стабільності.

Не менш значущим є також дотримання і розвиток систем контролінгу. Контролінг працює як «система раннього попередження» в антикризовому управлінні, забезпечуючи менеджменту прозору інформацію про внутрішні фінансові потоки й ризики, що в умовах війни може стати вирішальним для прийняття своєчасних рішень [2].

На рівні державної політики антикризове регулювання набуває все більшого значення. Зокрема, важливо формувати таку державну антикризову політику, яка враховуватиме інвестиційні ризики, забезпечуватиме механізми державної підтримки і стимулюватиме приватні інвестиції в стратегічні сектори економіки [3].

Варто підкреслити, що фактор війни кардинально змінив критерії ефективного антикризового управління в Україні. Антикризове управління в умовах війни – це не просто адаптація класичних підходів, а радше суттєва трансформація механізмів менеджменту з огляду на специфічність військового контексту. Підприємства змушені мобілізувати внутрішні ресурси, переосмислювати стратегії виживання, оперативно реагувати на кризові явища та інтегрувати новітні технології задля забезпечення ефективності діяльності [4].

Таким чином, антикризовий менеджмент переходить від реактивних інструментів – до систем проактивного раннього попередження, від ізольованих рішень – до мережевої взаємодії бізнесу, влади та суспільства. Класичні складові антикризового менеджменту (оцінка ризиків, планування, фінансовий контроль,

комунікація, правова підтримка) залишаються релевантними, але потребують адаптації з урахуванням воєнних викликів, а саме: пріоритетності безпеки персоналу, стійкості ланцюгів постачання, цифровізації операцій і використання державних механізмів підтримки. Український досвід 2022–2025 років демонструє, що підприємства та організації з розвинутою антикризовою культурою, швидкою фінансовою реакцією та гнучкими операційними моделями мають вищі шанси на виживання та відновлення. Подальші дослідження мають зосередитися на формалізації індикаторів раннього попередження у воєнному контексті та на оцінці довгострокових ефектів цифрової трансформації для підвищення стійкості організацій.

1. Одношевна, О., Мінковська, А., Саванчук, Т. (2023) Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. № 49. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283>

2. Голей, Ю. М. (2023). взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. Економічний простір, 2022. № 182. С. 46-50.

3. Ватченко, Б., Шаранов, Р. (2022) Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. № 182. С. 38-43.

4. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О. (2025) Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. № 12. С. 87-96.

5. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024) Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір. № 189. С. 390-395.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корецький А. В.,

Науковий керівник: **Черчик Лариса**, доктор економічних наук,
професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Самоменеджмент набуває особливої актуальності в сучасних умовах динамічного розвитку організацій, де ефективність управління персоналом значною мірою залежить від здатності працівників самостійно організовувати власну діяльність, приймати обґрунтовані рішення та відповідати за їх реалізацію. Упровадження принципів самоменеджменту в систему управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, розвитку професійної компетентності та формуванню проактивної поведінки співробітників. Це, у свою чергу, дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін, зміцнювати внутрішню корпоративну культуру та оптимізувати управлінські процеси.

Науковці відзначають, що сьогодні дедалі більшої ваги набуває не стільки управління колективом як єдиним цілим, скільки робота з кожним працівником окремо. Хоча співробітник є елементом організаційної системи, він водночас виступає унікальною особистістю з власними потребами, інтересами, прагненнями, уподобаннями та цінностями. Урахування комплексу чинників, що формують поведінку працівника, дає змогу максимально ефективно реалізувати його потенціал. Це стає одним із ключових завдань сучасного менеджера, який прагне зміцнювати свій бізнес і підвищувати його конкурентоспроможність [1].

Самоменеджмент у сучасних умовах поступово трансформується у структурний елемент організаційної компетентності. Його значення зумовлене тим, що здатність працівника координувати власні ресурси, раціонально керувати часовими та когнітивними витратами, підтримувати внутрішню

мотивацію та дисципліну без зовнішнього примусу формує нову конфігурацію трудової поведінки. У контексті зростання складності робочих процесів і динамічності управлінського середовища самоменеджмент виступає механізмом, який дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі з організаційними, мінімізуючи транзакційні втрати та підвищуючи адаптивність персоналу.

Самоменеджмент створює підґрунтя для появи ефекту управлінської автономії, коли працівник не лише виконує поставлені завдання, а й здатний самостійно конструювати траєкторію їх реалізації, обираючи оптимальні інструменти й послідовність дій. Він знижує навантаження на керівну ланку, скорочує потребу в надмірному регламентуванні та сприяє розвитку інтелектуального потенціалу організації [2, 3].

Працівник є центральною фігурою організаційної системи та володіє здатністю до самоорганізації, що забезпечує стабільну ефективність його діяльності та досягнення необхідних результатів. У його роботі поєднуються два взаємопов'язані процеси: зовнішнє управління трудовою діяльністю та внутрішня самоорганізація, рушійною силою якої виступає особистість працівника. Підприємство функціонує як цілісна система, у структурі якої взаємодіють елементи організації та самоорганізації. Ефективність конкретних самоорганізованих дій працівників, а також загальних процесів, що відбуваються всередині цієї системи, формує загальний рівень самоорганізації організації в цілому.

Сутність самоменеджменту розкривається через його функції, серед яких:

- формування працівником власних цілей і визначення особистісно значущих орієнтирів у професійній діяльності;
- планування часу та визначення оптимальних строків виконання завдань;
- встановлення пріоритетів під час реалізації проєктів і робочих процесів;
- організація індивідуального робочого режиму;

- здійснення самоконтролю та безперервного професійного розвитку;
- опрацювання достовірної інформації та забезпечення ефективної комунікації [4].

Функції системи стратегічного менеджменту проявляються через здатність підприємства вибудовувати цілісну логіку розвитку, у межах якої формуються орієнтири довгострокового зростання та інструменти їх досягнення. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, перетворюючи розрізнені ініціативи на послідовний курс дій, що підтримує стійкість організації в умовах мінливого середовища. Саме завдяки цим функціональним механізмам підприємство отримує змогу прогнозувати зміни, своєчасно коригувати стратегію, оптимізувати розподіл ресурсів і посилювати внутрішню координацію.

У практичній площині це означає не лише формування стратегічних планів, а й створення умов для їх реалізації – через розвиток компетенцій персоналу, налагодження комунікаційних потоків, модернізацію бізнес-процесів і постійне оновлення управлінських підходів.

Самоменеджмент у межах підприємства, відповідно до визначених цілей та завдань, виступає ефективним інструментом управління тими аспектами діяльності, яким зазвичай приділяється недостатньо уваги з боку вітчизняних менеджерів:

- збереження самоконтролю у різних ситуаціях;
- раціональна організація власного часу;
- мінімізація впливу стресових факторів або ефективне їх подолання;
- формування цілей, що узгоджуються з умовами господарювання та особистим розвитком;
- безперервний саморозвиток і підвищення професійних компетенцій;
- швидка адаптація до змінних вимог та потреб управління;
- заміна традиційних підходів до прийняття рішень на більш прогресивні;

– ефективне впровадження сучасних методик управління та саморозвитку [5].

Впровадження самоменеджменту виступає механізмом підвищення організаційної ефективності, оскільки стимулює розвиток внутрішньої автономії працівників та їхню здатність до саморегуляції у складних управлінських ситуаціях. Він дозволяє оптимізувати використання трудових і часових ресурсів, забезпечує узгодженість індивідуальних і колективних цілей, а також сприяє більш точному виконанню стратегічних завдань організації.

Формування навичок самоменеджменту підвищує адаптивність персоналу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшує ризики виникнення управлінських конфліктів і надмірного контролю з боку керівництва. У результаті самоменеджмент стає інтегрованим інструментом управління, який сприяє професійному та особистісному розвитку працівників, а також зміцнює загальну ефективність системи управління персоналом та конкурентоспроможність організації.

Інструменти самоменеджменту відіграють вирішальну роль в оптимізації робочих процесів, забезпечуючи підвищення продуктивності та ефективності діяльності працівників. До основних інструментів самоменеджменту належать ефективно планування часу та пріоритетів, постановка чітких цілей і моніторинг їх виконання, розвиток навичок самоконтролю та самодисципліни, управління стресом і емоційною стабільністю, систематичне підвищення професійної кваліфікації через самоосвіту, а також оптимізація комунікацій і інформаційних потоків у робочому процесі.

Керівник відіграє ключову роль у формуванні мотиваційного середовища для розвитку самоменеджменту серед працівників. Для цього він повинен створювати умови, що стимулюють автономність і відповідальність, надаючи можливість самостійно приймати рішення у межах компетенції та брати участь у постановці цілей. Важливим є забезпечення прозорої системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати результати діяльності, визнавати досягнення та коригувати поведінку без

надмірного контролю. Також керівник має підтримувати безперервний розвиток персоналу через навчальні програми, коучинг та наставництво, демонструючи цінність самостійного управління часом, ресурсами та професійним ростом.

Отже, самоменеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності системи управління персоналом, оскільки сприяє формуванню автономності та відповідальності працівників, оптимізації робочих процесів і розвитку професійних компетенцій.

1. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 2. С. 54–60.

2. Черчик Л. М. Технології самоменеджменту та лідерство. Конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 61 с.

3. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

4. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 16–23.

5. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Бала О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. Ефективна економіка. 2019. Вип. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Корнісік Вікторія, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Буняк Надія**, к.е.н., доц.

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

У сучасних реаліях, коли вітчизняна економіка проходить надскладні випробування воєнними діями та глобальними трансформаціями, питання ефективного управління виробничим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. В умовах руйнування енергетичної інфраструктури, розірвання логістичних ланцюгів, зміни купівельної спроможності населення адаптивність виробничої системи підприємства стає важливішою за її номінальну потужність, адже здатність швидко переорієнтувати бізнес-процеси визначає можливість продовження господарської діяльності. За цих обставин основним завданням менеджера є пошук оптимальної комбінації факторів виробництва, яка дозволить отримати максимальний результат при мінімальних витратах, що особливо актуально в умовах обмеженого фінансування та дефіциту людських ресурсів.

Виробничий потенціал підприємства є динамічною величиною, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх трансформаційних процесів та зовнішніх чинників. Управління ним у сучасних реаліях вимагає відмови від застарілих підходів на користь гнучких та адаптивних систем.

Як зазначають Гончар М. Ф. та Холявка Л. Ю., управління виробничим потенціалом – це процес, що передбачає постійний пошук найбільш оптимальних шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності та нарощення конкурентних переваг підприємства на ринку [1, с. 182]. Основними його завданнями є: формування та розвиток виробничих можливостей, їх ефективне використання й відновлення для досягнення поставлених цілей.

В умовах обмеженого інвестування вектор управління зміщується від простого нарощування виробничих потужностей до пошуку внутрішніх резервів та підвищення віддачі від наявних ресурсів. Це означає, що кожна одиниця обладнання, кожна година робочого часу та кожна гривня оборотних коштів повинні працювати з максимальною віддачею. Інтенсифікація є інструментом, який дозволяє вітчизняним підприємствам не лише зберегти свої позиції на

внутрішньому ринку, але й конкурувати з іноземними виробниками, які часто мають кращий доступ до дешевших ресурсів та технологій. Такий підхід вимагає від їхнього менеджменту переходу від реактивного реагування на проблеми до проактивного виявлення прихованих можливостей, зокрема шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізації операційного циклу.

Реалізація стратегії інтенсифікації використання виробничого потенціалу неможлива без побудови системи управління, яка б охоплювала всі рівні підприємства – від вищого керівництва до безпосередніх виконавців на місцях. Адже рішення, прийняті без урахування взаємозв'язків між різними елементами потенціалу, не дають бажаного ефекту, а іноді можуть навіть завдати шкоди.

Загалом система управління виробничим потенціалом – це сукупність цілей принципів, методів, засобів, форм і стимулів, які використовує суб'єкт господарювання в процесі управління виробничою діяльністю для забезпечення найбільш ефективного використання та розвитку власних виробничих можливостей [2, с. 79]. Основною її метою є формування, ефективне використання та розвиток виробничого потенціалу підприємства.

На нашу думку, система управління виробничим потенціалом підприємства має фокусуватися не лише на раціональному використанні ресурсів, а на їх постійному відтворенні, а також передбачати зворотний зв'язок, щоб керівництво могло оперативнo отримувати інформацію про стан виробничих процесів та вносити корективи в управлінські рішення, мінімізуючи ризик управлінських помилок.

Дієвість системи управління виробничим потенціалом підприємства безпосереднього залежить від ефективності кожного її структурного елемента, зокрема суб'єкта управління (керівництво підприємства); об'єкта управління (виробничий потенціал підприємства); мети управління; критеріїв управління; методів і напрямів управління; ресурсів управління [3]. У зв'язку з цим необхідно періодично перевіряти ступінь їх відповідності один одному і за необхідності вносити відповідні корективи.

Загалом система управління виробничим потенціалом має бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей і сприяти адаптації підприємства до ринкового середовища. Зі свого боку, це гарантуватиме ефективніше використання наявних ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Реалізація системного підходу до управління виробничим

потенціалом підприємства передбачає дотримання певних принципів, основними з яких є: системність, економічність, прогресивність, безперервність, цільова спрямованість, адаптивність, оптимальність.

Необхідно також враховувати, що управління виробничими ресурсами суб'єкта господарювання відбувається не у вакуумі, а в умовах агресивного та мінливого зовнішнього середовища. Посилення економічної кризи, загострення конкурентної боротьби на ринках збуту продукції, активізація процесів глобалізації та інтеграції актуалізують потребу у використанні сучасного управлінського інструментарію, що передбачає раціональне використання наявних ресурсів задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах відкритої економіки виграє той суб'єкт господарювання, який вміє швидше адаптуватися та ефективніше застосовувати свої можливості. На нашу думку, основні зусилля керівництва підприємства повинні бути сфокусовані на підвищенні стійкості, гнучкості та безпеки виробничих процесів, пристосуванні до нових реалій ведення бізнесу, а також передбачати впровадження інновацій, цифровізацію виробничих процесів і перехід на нові стандарти екологічності та енергоефективності.

Отже, управління виробничим потенціалом є складним завданням, яке вимагає від сучасного менеджменту системного мислення та глибокого розуміння економічних процесів, а також пошуку балансу між наявними ресурсами та ринковими можливостями, між необхідністю економії та потребою в розвитку. Успішне вирішення цього завдання дозволить вітчизняним підприємствам не лише вижити у складні часи, а й створити міцний фундамент для майбутнього зростання, перетворивши виробничий потенціал на реальну конкурентну перевагу.

1. Гончар М. Ф., Холявка Л. Ю. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип.22.9. С. 179–184.

2. Курш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. Вип. 1. С. 76–84.

3. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

ПРИРОДНІ ЛІКУВАЛЬНІ АКТИВИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я

Костецька Катерина

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН
України», м. Одеса

Проблема державного управління національною економікою в цілому і її окремими суб'єктами, зокрема, є надзвичайно гострою. Зміни, спричинені воєнною агресією РФ, що відбуваються в нашій країні, потребують оздоровлення населення та нового переорієнтованого економічного вектору зростання держави. Покращення життя та добробуту суспільства в умовах сучасних викликів — війни, екологічної деградації та демографічних втрат — набуває особливої значущості як у глобальному, так і національному вимірах. Згідно з підходами OECD (2021) та Світового банку (2024), підвищення добробуту оцінюється не лише через економічні показники (ВВП, інвестиції, зайнятість), а й через нематеріальні параметри якості життя — фізичне і психічне здоров'я, культурне дозвілля, емоційні враження, екологічну безпеку. У цьому контексті курортна економіка розглядається як міждисциплінарна сфера, що інтегрує медичні, соціальні, економічні та екологічні ефекти використання природних лікувальних активів (ПЛА).

З огляду на стратегічний курс Уряду України на проведення інвентаризації державних активів, посилення прозорості управління ними та забезпечення їх ефективного використання, постає потреба у перегляді підходів до трактування та оцінювання саме тих, що традиційно залишалися поза межами ринкової економіки. Одним із таких видів є природні лікувальні активи, господарська діяльність щодо яких формує ядро курортної економіки. ПЛА не використовуються системно з позицій державної політики управління активами: відсутні інтегровані механізми обліку, економічної оцінки, капіталізації та відображення їх у структурі національного господарства

В цьому контексті курортна економіка розглядається як повноцінна частина національного господарства, що спрямована на балансування економічних інтересів, екологічної стійкості та соціального ефекту, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність сектору оздоровчих послуг і зростання добробуту населення.

В контексті розвитку ринку курортно-оздоровчих послуг, сформовано багатовимірну класифікацію функцій природних лікувальних активів, побудовану на системному та міждисциплінарному підході з урахуванням комплексного впливу ПЛА на економічні, соціальні та екологічні процеси. Запропонована структура виокремлює п'ять ключових блоків функцій, що безпосередньо формують ринкову пропозицію та конкурентоспроможність курортного сектору:

лікувально-оздоровчий блок – медико-біологічна, реабілітаційна та профілактична функції, які створюють основний ядровий продукт ринку медичної та рекреаційної реабілітації;

соціальний блок – інтеграційна, рекреаційна та інклюзивна функції, що забезпечують розширення цільових груп споживачів і формують соціально орієнтований сегмент ринку послуг;

екологічний блок – відновлювальна та природоохоронна функції, які гарантують довгострокову сталість природоресурсної складової в ринкових умовах;

інвестиційний блок – капіталізаційна, рентна та мультиплікативна функції, що визначають фінансову привабливість ПЛА для інвесторів і створюють підґрунтя для розвитку супутніх галузей;

інноваційний блок – технологічна, цифрова та управлінська функції, які забезпечують модернізацію ринку послуг та формують нові конкурентні переваги курортної економіки.

При цьому, дуальна природа ПЛА, як економічного ресурсу полягає в тому, що вони є основою формування ринку санаторно-курортних послуг, залучення інвестицій, створення робочих місць і розвитку територій, а як соціально-медична основа, вони забезпечують реабілітацію, оздоровлення та профілактику захворювань, підвищують якість життя населення, особливо в умовах повоєнного відновлення. При цьому, на відміну від природних ресурсів, ПЛА мають соціально-екосистемний вимір, а не лише матеріальну форму, а на відміну від екосистемних послуг, вони безпосередньо інтегруються у систему охорони здоров'я та курортну економіку, що дозволяє створити нову методологічну основу для аналізу й оцінювання їх потенціалу та забезпечує формування нової парадигми управління курортною сферою на принципах інклюзивності, сталості та інноваційності.

На наш погляд, концептуально-методична модель капіталізації природних лікувальних активів (рис.1), орієнтовану на потреби ринку курортно-оздоровчих послуг і включення ПЛА до державних програм

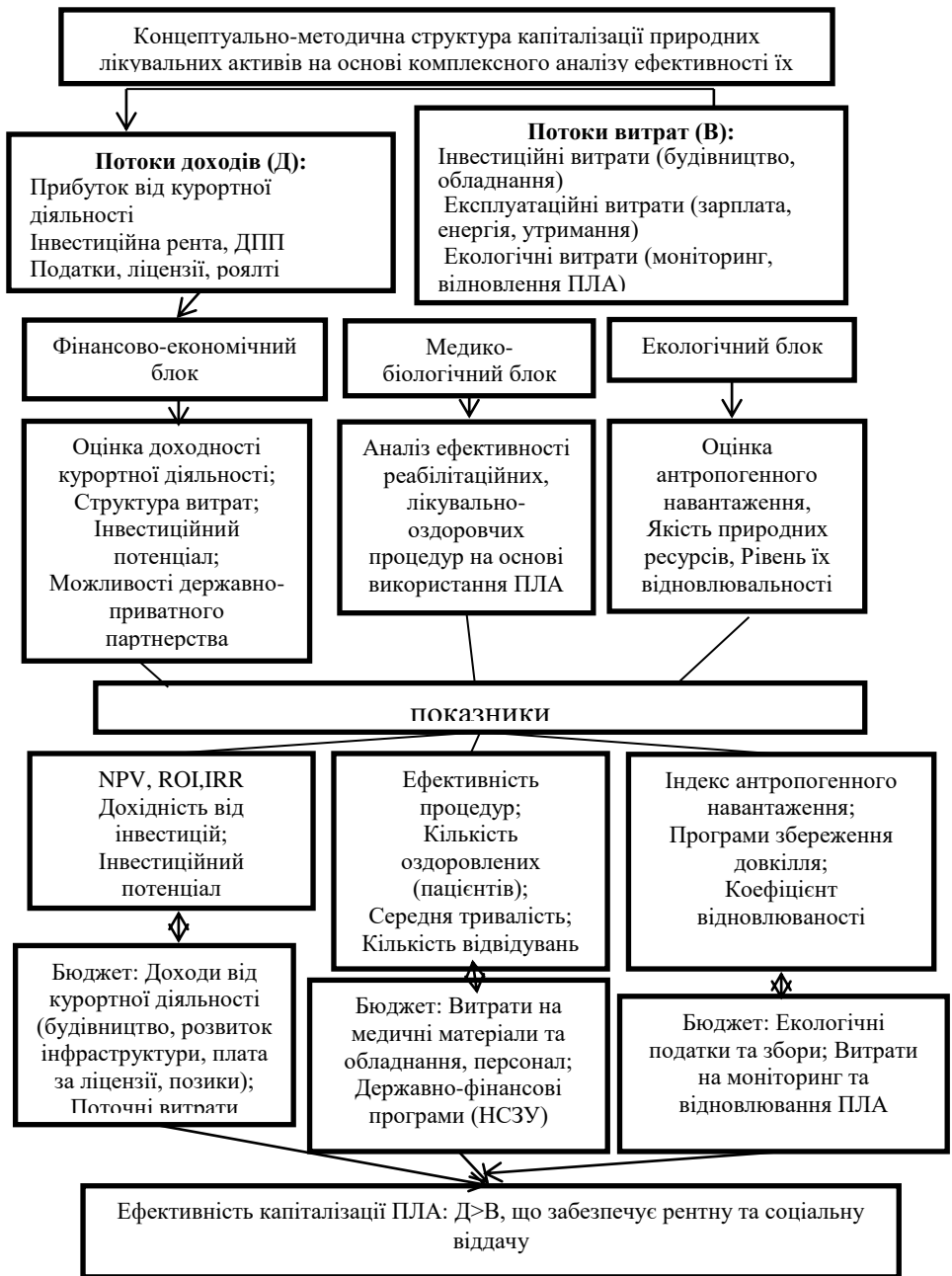


Рис.1 Структура моделі оцінки капіталізації природних лікувальних активів

соціально-економічного розвитку може забезпечити інноваційність розвитку Українського Причорномор'я.

Таким чином, ПЛА позиціонуються не лише як природний ресурс, а як багатофункціональний актив, що визначає ринкову стійкість курортно-оздоровчих послуг, формуючи умови для їх капіталізації та стратегічного розвитку галузі курортної економіки та поповнення національного та регіональних бюджетів.

Модель базується на комплексному підході та охоплює три взаємопов'язані блоки, кожен із яких визначає окремий вимір створення ринкової вартості ПЛА:

фінансово-економічний блок – оцінювання доходності курортної діяльності, визначення інвестиційного потенціалу ПЛА, можливостей державно-приватного партнерства та структури витрат, що забезпечує формування бізнес-моделей і механізмів капіталізації у секторі курортно-оздоровчих послуг;

медико-біологічний блок – аналіз ефективності лікувально-оздоровчих процедур на основі використання мінеральних вод і лікувальних грязей (зокрема, на прикладі Куяльницького лиману), що формує медичну результативність як ключову складову ринкової цінності послуг;

екологічний блок – оцінка антропогенного навантаження, якості природних ресурсів і рівня їх відновлюваності, що забезпечує сталість природної бази та гарантує довгострокову конкурентоспроможність санаторно-курортної пропозиції.

Запропонована модель дозволяє інтегрувати ринкові та екологічні параметри ПЛА у стратегічне управління та державне планування, створюючи умови для їх системної капіталізації та підвищення економічної результативності галузі курортної економіки.

Наукові тези доповіді підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

СУЧАСНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

магістр Костюк В. В.

д.е.н., доцент Смолич Д.В.

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

На сьогоднішній день, в умовах глобалізації, посилення конкуренції, а також стрімкої цифровізації бізнес-процесів, класичні моделі управління логістичними системами потребують удосконалення та оновлення. Особливого значення це набуває в умовах війни в Україні, коли присутні: порушення ланцюгів постачань, ризики пов'язані зі складуванням, необхідність більшої мобільності та оперативності, які створюють додаткові труднощі в управлінні логістичними системами. Разом з тим, сучасні технологічні рішення, зокрема такі як інформаційно-комунікаційні системи, штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей дають можливість організаціям оптимізувати та ефективно трансформувати свої логістичні системи.

Логістична система традиційно розглядається як організована сукупність процесів, структур і ресурсів, що забезпечують планування, реалізацію та контроль потоків матеріальних і інформаційних ресурсів від точки походження до точки споживання з метою задоволення потреб. Управління такою системою – це цілеспрямований процес координації та оптимізації логістичних процесів (транспортування, складування, пакування, інформаційні потоки тощо) для досягнення стратегічних цілей організацій [1].

Традиційно управління логістичною системою включає наступні складові [1]:

- 1) стратегічне управління логістикою, яке визначає довгострокові цілі системи: розвиток ланцюгів постачань, вибір партнерів, інвестиції в інфраструктуру;
- 2) операційне управління, що відповідає за щоденні процеси, такі як: транспортування, складування, обробку замовлень;
- 3) управління запасами, що забезпечує баланс між витратами на утримання запасів;
- 4) інформаційне управління, яке включає системи збору, аналізу та обміну інформації між учасниками логістичного процесу;
- 5) координація ланцюгів постачань;
- 6) контроль та зворотний зв'язок, які забезпечують адаптивність системи до змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів.

Науковці підкреслюють, що у сучасних умовах ключовими аспектами управління виступають: гнучкість та адаптивність, тобто здатність оперативно реагувати на зміни попиту, геополітичні зміни або перебої з поставками; ефективність витрат – оптимізація витрат на транспортування, інноваційні підходи до зберігання й пакування; прозорість та контроль процесів – можливість відстеження руху вантажів, отримання інформації про статус поставок і прогнозування ризиків; екологічність (зменшення викидів, «зелені» логістичні рішення) та соціальна відповідальність; цифровізація (впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних, хмарних рішень, автоматизації) [2, 3, 4].

Як зазначають Ніценко В. С., Самоилик Ю. В., Гринько О. В., в умовах економічної нестабільності підприємства повинні вміти вчасно адаптувати свої логістичні системи. Автори наголошують на важливості гнучкості (адаптивності), адже логістичні системи мають бути здатними швидко реагувати на зовнішні виклики, зокрема зміни попиту, перебої з постачанням, геополітичні ризики тощо. Разом з тим виокремлюють підходи, які сприятимуть розвитку логістичних систем в несприятливих умовах: адаптивний підхід (гнучкість та готовність до змін), інноваційний підхід (включає нові технології та зниження залежності від людських факторів), ризик-орієнтований підхід (аналіз ризиків та невизначеності), клієнтоорієнтований (орієнтація на потреби клієнтів), кооперативний підхід (зниження витрат за рахунок співпраці та інтеграції з партнерами), ресурсоорієнтований підхід (скорочення витрат), процесний підхід (оптимізація витрат) [2].

Акулюшина М. та Пітеров В. розглядаючи сучасні методи управління логістичними потоками акцентують увагу на модернізації планування логістичних потоків, зауважують на необхідності використання методів прогнозування попиту з урахуванням нестаціонарності ринку та постійної змінної його кон'юнктури. Крім того, важливо враховувати виробничі цикли, змінні витрати на транспортування, складські операції та інші фактори, що формують логістичні потоки. Автори наголошують на важливості оптимізації маршрутів і логістичних транспортних операцій і вважають, що сучасні підприємства мають застосовувати оптимізаційні алгоритми (наприклад, для побудови маршрутів), враховувати часові вікна, зміну трафіку, обмеження по інфраструктурі. Доречним нині є включення в логістичну систему механізмів оцінки ризиків (наприклад, для збоїв у постачанні, змін партнерів, зростання вартості) та засоби мінімізації ризиків (диверсифікація маршрутів, резерви ресурсів, страхування).

Також, важливим в умовах сьогодення є інтеграція з цифровими рішеннями, впровадженні IT-систем, що дозволять ефективно аналізувати логістичні потоки, автоматизувати процеси управління, підвищувати оперативність реагування [3].

Варто відмітити, що в останні роки в українських вчених значно зріс науковий інтерес щодо дослідження цифрових трансформацій логістичних систем. Найбільш поширеними цифровими рішеннями є [4, 5]:

1. Інтернет речей (IoT). Завдяки сенсорам, підключеним пристроям, логістичні компанії можуть відстежувати вантажі в режимі реального часу, контролювати їхню температуру, вологість, стан пакування тощо, що значно підвищує прозорість логістики та дозволяє оптимізувати маршрути.

2. Аналітичні системи (Big Data). Обробка великих обсягів даних (про рухи вантажів, транспортні витрати, час доставки) дає змогу прогнозувати попит, планувати маршрути, розподіляти ресурси та управляти запасами більш точно. Багато експертів сходяться на думці, що інтеграція Big Data в логістичні системи – це один із варіантів адаптації до нестабільного середовища.

3. Штучний інтелект (ШІ). Алгоритми штучного інтелекту можуть використовуватися для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, визначення ризиків. Завдяки машинному навчанню можна швидко коригувати маршрути з урахуванням трафіку, погодних умов та інших змін.

4. Блокчейн. Дана технологія забезпечує безпечний і прозорий обмін інформацією між учасниками ланцюга постачань. Блокчейн підвищує довіру, зменшує паперовий документообіг та ризики шахрайства.

5. Хмарні обчислення (Cloud services). Використання хмарних платформ дозволяє централізовано зберігати дані, здійснювати аналітику в реальному часі, підтримувати спільне планування логістики. Наприклад, системи хмарного маршрутизаційного планування можуть автоматично коригувати плани при відхиленнях.

6. Цифрові двійники. Концепція цифрових копій логістичних систем дозволяє моделювати сценарії, прогнозувати ризики, тестувати зміни в режимі «що-якщо». Це дає змогу коригувати стратегії без фізичного втручання.

Суворова І. М. та Глущенко С. Д. у своєму дослідженні [4] наголошують на важливості цифрових двійників як інноваційної моделі для оптимізації роботи ланцюгів постачань у реальному часі.

7. Інтелектуальні транспортні засоби та автономні системи. Сучасні дослідження міжнародного рівня показують, що «розумні» транспортні засоби з системами відстеження, безпеки та аналітики значно підвищують ефективність логістики.

Отже, сучасні рішення в управлінні логістичною системою суттєво змінюють парадигму традиційної логістики. Якщо класичне управління охоплювало передусім стратегічне планування, утримання запасів, ефективне транспортування та інформаційну координацію, то сьогодні ключовим елементом управління логістичними системами стає цифровий компонент: ІКТ, аналітика великих даних, штучний інтелект, інтернет речей та автоматизація. Так, впровадження ІКТ-рішень дозволяє підвищити прозорість логістики, знижувати ризики та помилки, оптимізувати процеси доставки.

Для підприємств та організацій, які прагнуть бути конкурентоспроможними в мінливих ринкових умовах, важливо не лише розробляти стратегію цифровізації, але й системно оцінювати її ефективність. З урахуванням сучасних викликів в Україні (війни, логістичних збоїв, потреб в гнучкості) – цифрові рішення є необхідною складовою подальшого розвитку логістичних систем.

1. Кальченко А. Г. (2003) Логістика: підручник. Київ: КНЕУ. 284 с.

2. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. (2024) Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. Том 9. № 3. С. 24-29.

3. Акулюшина, М., Пітеров, В. (2025). Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. Економіка та суспільство. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5713>

4. Суворова, І. М., Глущенко С. Д. (2025) Трансформація логістики під впливом цифровізації. Причорноморські економічні студії. № 92. С. 163-168.

5. Цифрові технології у логістиці URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/>.

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кошкіна О.В.

Науковий керівник:

Віктор Левицький – к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Функціонування підприємств у період воєнного стану характеризується різким зростанням невизначеності, порушенням виробничих та логістичних зв'язків, обмеженим доступом до фінансових ресурсів й зниженням платоспроможного попиту. За таких умов першочергового значення набуває питання збереження фінансової стійкості як базової передумови не лише безперервності діяльності, а й формування інвестиційної привабливості підприємства. Інвестор у кризових та воєнних умовах орієнтується передусім на платоспроможність, адаптивність та здатність суб'єкта господарювання ефективно управляти ризиками. Саме тому, фінансова стійкість трансформується з суто оціночної характеристики у стратегічний інструмент залучення капіталу [5].

Варто зазначити, що фінансова стійкість підприємства традиційно розглядається як здатність суб'єкта господарювання підтримувати рівновагу між власними та залученими фінансовими ресурсами, забезпечувати платоспроможність, ліквідність та здатність до самофінансування. Проте в умовах воєнного стану її зміст істотно розширюється та набуває рис антикризової категорії, що відображає рівень адаптованості підприємства до дії надзвичайних факторів [2].

Відповідно, воєнна економіка формує унікальне середовище ризиків: зниження обсягів виробництва, руйнування активів, нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси, дефіцит обігових коштів, міграція робочої сили. У таких умовах фінансова стійкість вже не обмежується лише стабільністю фінансових коефіцієнтів, а відображає здатність підприємства оперативного трансформувати бізнес-модель, диверсифікувати джерела доходів та мінімізувати втрати [3].

Фінансово стійке підприємство у воєнний період характеризується не лише достатнім рівнем власного капіталу, а й гнучкістю фінансової політики, здатністю швидко залучати альтернативні ресурси,

ефективно управляти заборгованістю та підтримувати критично важливі грошові потоки [1].

Інвестиційна привабливість традиційно трактується як сукупність характеристик підприємства, що визначають доцільність вкладення капіталу з позиції дохідності, можливих ризиків та перспектив розвитку. У мирний час ключовими орієнтирами для інвестора виступають рентабельність, темпи зростання, конкурентоспроможність продукції та ефективність управління.

В умовах воєнного стану структура критеріїв інвестиційної привабливості зазнає суттєвої трансформації. На перший план виходять показники стійкості до кризових впливів, фінансова надійність, ліквідність активів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання навіть за несприятливих макроекономічних умов. Прибутковість як ключовий параметр поступається місцем стабільності та прогнозованості фінансових результатів.

Інвестор у воєнних умовах орієнтується не стільки на максимізацію доходу, скільки на збереження вкладеного капіталу. Відповідно, підприємства із стійкою структурою капіталу, помірним рівнем фінансового левериджу та ефективною системою ризик-менеджменту здобувають суттєві переваги у конкурентній боротьбі за інвестиційні ресурси [2; 5].

Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість перебувають у тісному взаємозв'язку, який в умовах воєнного стану набуває характеру прямої залежності. Чим вищий рівень фінансової стійкості, тим більша довіра інвесторів до підприємства та тим нижчими сприймаються інвестиційні ризики.

Фінансова стійкість виконує для інвестора роль індикатора надійності вкладень. Стабільні грошові потоки, оптимальна структура активів і пасивів, достатній запас фінансової міцності свідчать про здатність підприємства не лише зберігати функціонування, а й поступово нарощувати економічний потенціал. За відсутності таких характеристик інвестиційні вкладення розглядаються як надмірно ризикові або взагалі недоцільні [1].

Саме тому, особливого значення набуває зв'язок між фінансовою стійкістю та вартістю залученого капіталу. Для фінансово нестабільних підприємств позикові ресурси стають дорожчими або взагалі недоступними, що суттєво обмежує інвестиційну діяльність. Натомість стійкі суб'єкти господарювання мають можливість отримувати фінансування на більш вигідних умовах, що підсилює їх ринкові позиції навіть у кризових умовах.

Воєнний стан кардинально змінює механізм формування та підтримання фінансової стійкості підприємства. Передусім зростає роль власного капіталу як ключового джерела фінансової незалежності. Обмежений доступ до зовнішніх ринків капіталу, зниження кредитної активності банків та зростання вартості позикових ресурсів змушують підприємства орієнтуватися на внутрішні фінансові резерви.

Значного впливу зазнає система управління грошовими потоками. У воєнних умовах пріоритетом стає не максимізація прибутку, а забезпечення постійної ліквідності. Підприємства змушені переглядати політику управління оборотними активами, скорочувати відстрочки платежів, оптимізувати запаси та підвищувати контроль за дебіторською заборгованістю [4].

Також суттєво посилюється роль антикризового фінансового планування. Прогнозування сценаріїв розвитку, формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування стають обов'язковими елементами фінансової стратегії. Підприємства, які не адаптуються до таких умов, швидко втрачають фінансову стійкість і, відповідно, інвестиційну привабливість.

Для забезпечення інвестиційної привабливості в умовах воєнного стану підприємствам необхідно реалізовувати комплексну політику зміцнення фінансової стійкості. Одним із ключових напрямів є оптимізація структури капіталу з урахуванням підвищених ризиків. Зменшення частки короткострокових зобов'язань та нарощення власного капіталу сприяє підвищенню автономності підприємства [4].

Важливе значення має впровадження системи фінансового ризик-менеджменту, що охоплює ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію основних загроз фінансовій безпеці. Доцільним є використання страхування, хеджування валютних ризиків, диверсифікації інвестиційних проєктів.

Не менш важливим є підвищення прозорості фінансової звітності. В умовах невизначеності інвестор особливо чутливо реагує на рівень інформаційної відкритості підприємства. Достовірна та своєчасна фінансова інформація, підкріплена аудитом, суттєво підвищує рівень довіри з боку потенційних інвесторів.

Окрему роль відіграє участь підприємств у державних та міжнародних програмах підтримки бізнесу в умовах війни. Грантове фінансування, пільгове кредитування, податкові послаблення дозволяють не лише стабілізувати фінансовий стан, а й створити базу

для післявоєнного відновлення та зростання інвестиційного потенціалу [5].

Умови воєнного стану докорінно змінюють пріоритети фінансового управління підприємствами, висуваючи на перший план завдання забезпечення фінансової стійкості як ключової умови збереження інвестиційної привабливості. Фінансова стійкість у воєнний період виступає не лише показником стабільності, а й стратегічним ресурсом залучення капіталу. Її високий рівень знижує інвестиційні ризики, підвищує довіру інвесторів та розширює доступ до фінансових ресурсів. Посилення фінансової стійкості шляхом оптимізації структури капіталу, удосконалення управління грошовими потоками, впровадження ризик-менеджменту та підвищення прозорості фінансової звітності дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах війни, а й формувати передумови для сталого післявоєнного розвитку.

1. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Заїчко І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії*. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>
2. Вдовічен А. А., Шпатакова О. Л. Фінансова реструктуризація в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 326. № 1. С. 227–232. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1929>
3. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-16>
4. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>
5. Марусяк Н. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 483–488. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66>

СТРАТЕГІЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кошій Оксана

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Нині перед організаціями стоїть проблема здобуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності. Пошук конкурентних переваг здійснюється у розрізі теорії галузевої конкуренції і ресурсної теорії. Остання розглядає внутрішні чинники як джерела формування конкурентних переваг організації, які представляють собою поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Нині людство використовує ресурси у 1,8 рази швидше, ніж Земля здатна відновити, що призводить до зростання їх дефіцитності [1]. Це негативно відображається на сучасних організаціях і робить ресурси та раціональність їх використання ключовим чинником ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

Виникає потреба у діяльності організацій на основі ресурсозбереження, яке представляє собою технічні, економічні, організаційні заходи направлені на раціональне використання ресурсів і задоволення потреб у них за рахунок економії.

Особливо актуальним є питання ресурсозбереження для вітчизняного бізнесу. Протягом 2019-2023 рр. рентабельність операційної діяльності вітчизняних підприємств знизилась на 2,2 відсоткові пункти, а рентабельність всієї діяльності на 3,1 відсоткові пункти (табл. 1). Це вимагає пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності за рахунок виявлення резервів зниження витрат. Важливу роль у цьому відіграє ресурсозбереження та грамотне управління ним.

Таблиця 1. Рентабельність діяльності вітчизняних підприємств, %

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність операційної діяльності	10,2	6,2	12,6	3,3	8,0
Рентабельність всієї діяльності	7,6	0,9	10,1	-3,2	4,5

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [2]

До управління ресурсозбереженням в організації потрібно підходити комплексно і з орієнтацією на довготривалу перспективу. Це потребує розробки та реалізації стратегії ресурсозбереження, яка

представляє собою ієрархічно впорядкований, узгоджений з іншими функціональними стратегіями план дій, який передбачає визначення напрямків та цілей ресурсозбереження, виявлення стратегічних альтернатив і їх вибір, впровадження принципів, методів, заходів ресурсозбереження, що забезпечують отримання зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних ефектів. Передумовою розробки обґрунтованої стратегії ресурсозбереження є вибір концепції ресурсозбереження (табл. 2).

Таблиця 2. Концепції ресурсозбереження

Концепції	Ключові фактори	Очікуваний результат
1	2	3
Концепція сталого розвитку	Вкладання коштів у нові технології, екологію, впровадження соціальні інновації	Ощадливе і ефективне використання ресурсів
Концепція інноваційного ресурсозаміщення «5К»	Управління ресурсозбереженням на основі «5К»: комунікації, компетенції, конкуренція, комерціалізація, координація	Високий інноваційний потенціал, перетворення інтелектуальних ресурсів у матеріальні
Концепція «фактор чотири»	Зменшення витрат виробничих ресурсів	Зростання ефективності виробництва
Концепція «нульових відходів»	Ресурсозберігаючі інноваційні технології	Мінімальні відходи виробництва
Концепція «фактора 10» і «фактора X»	Результати НТП, ресурсозберігаючі інновації	Менша потреба в ресурсах, вища ефективність виробництва
Концепція повного використання сировинних ресурсів	Ресурсозберігаючі інноваційні технології	Усунення втрат ресурсів, повне використання ресурсів
Концепція мінімізації відходів	Ресурсозберігаючі інноваційні технології	Зниження ресурсоемності, негативного впливу на довкілля
Концепція ефективного використання устаткування і його модернізації	Сучасні технологічні процеси	Покращення технологічних процесів, зростання результативності діяльності
Концепція вартісноорієнтовано підходу до управління ресурсозбереженням	Заходи із раціонального використання ресурсів, екологічні орієнтири розвитку організації	Зростання масштабів виробничо-господарської діяльності, підвищення вартості підприємства
Концепція людського розвитку	Інтелектуальні ресурси	Економічне зростання, оптимізація використання природного потенціалу

1	2	3
Концепція ресурсної безпеки	Ресурсозберігаючі технології та рішення, розширення джерел ресурсів	Задоволення потреб споживачів, усунення (зменшення) ризиків зумовлених виснаженням природно-ресурсного потенціалу

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [3]

Іпполітова І.Я. [4] виділяє наступні стратегії ресурсозбереження: організаційно-технічний розвиток виробництва; спрощення способу дії, структури продукції; уніфікація складових продукції; покращення технологічності конструкції продукції; перенесення виробництва в країни з дешевшими ресурсами; реалізація факторів ресурсозбереження.

Стратегію ресурсозбереження варто розробляти і реалізовувати на усіх рівнях управління. При цьому слід зосереджувати увагу на комплексному підході до управління ресурсозбереженням, який передбачає раціональне використання усіх видів ресурсів на всіх стадіях їх трансформації (постачання, зберігання, виробництво тощо).

Таким чином, важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних організацій та їх продукції відіграє ефективне ресурсозбереження. Для забезпечення продуманого підходу до нього на вітчизняних підприємствах слід розробляти стратегію ресурсозбереження.

1. День екологічного боргу: до 2050 року майже 40% населення планети проживатиме в регіонах із дефіцитом води. URL: https://wwf.ua/?18725441%2Fden-ekolohichnoho-borhu-do-2050-roku-mayzhe-40-naselennia-planety-prozhyvatyme-v-reghionakh-iz-defitsytom-vody=&utm_source=chatgpt.com

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Харченко О.В., Кужавський М.С. розроблення стратегії ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. №6. С. 151-157.

4. Фінансові послуги: проблеми теорії та практики : монографія / Л.В. Временко, К.І. Докуніна, О.А. Ягольницький та ін. Х. : Видавництво «Лідер», 2016. 140 с.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖЕРА З AI-ТЕХНОЛОГІЯМИ

Куцай Наталія,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Цифрова трансформація організацій дедалі глибше інтегрує штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) у процеси управління, створюючи нові можливості для підвищення продуктивності, якості управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів. AI перестає бути лише технічним інструментом: він стає учасником управлінської взаємодії, впливаючи на поведінку, емоційний стан і соціально-психологічні ролі менеджера [1]

Запровадження AI у діяльність менеджера супроводжується радикальними змінами у комунікації, розподілі функцій, довірі, справедливості та відчутті суб'єктності. Низка дослідників підкреслює, що саме соціально-психологічні фактори значною мірою визначають успішність або хибність технологічних інновацій у менеджменті.

У сучасній науці AI дедалі частіше розглядається як компонент соціотехнічних систем, де взаємодія людини та алгоритму є взаємно зумовленою, динамічною та залежною [2]. AI-системи змінюють структуру ролей у команді, впливають на процеси ухвалення рішень, формують нові статусні позиції та трансформують управлінську комунікацію.

Сутнісними концептами аналізу взаємодії менеджера з AI є:

- Human–AI interaction – колаборативна взаємодія, у якій відбувається перерозподіл когнітивних функцій між людиною та алгоритмом [3];

- соціально-психологічний контракт – очікування працівників і менеджера щодо етичності, прозорості та справедливості використання AI [4];

- емоційний інтелект лідера – здатність виявляти емпатію й підтримувати психоемоційну рівновагу персоналу в умовах цифровізації.

Однак розуміння теоретичних засад є лише вихідною точкою для аналізу поведінки менеджера в ситуаціях реальної взаємодії з AI. Щоб з'ясувати, як саме AI впливає на управлінські практики, необхідно дослідити ключові соціально-психологічні чинники, які визначають результати та якість цієї співпраці.

Ключовими соціально-психологічними чинниками взаємодії менеджера з AI є:

1. Довіра до AI-систем. Довіра – один із найважливіших чинників ефективної взаємодії менеджера з AI. Дослідники підкреслюють, що довіра формується з урахуванням сприйняття компетентності, надійності, прозорості та етичності алгоритмів. Низька довіра веде до ігнорування рекомендацій AI, тоді як надмірна – до «алгоритмічного послуху» та втрати критичності.

2. Психологічна готовність та установки менеджера щодо AI. Психологічна готовність включає цифрову компетентність, відкритість до інновацій, толерантність до невизначеності та очікування щодо ролі AI у майбутньому. Менеджери часто демонструють амбівалентні установки: поєднання інтересу до інновацій з тривогою щодо статусу, контролю та збереження робочих місць.

3. Психологічна безпека та емоційний клімат. Психологічна безпека визначає готовність працівників і менеджера відкрито обговорювати недоліки алгоритмів, повідомляти про помилки та критикувати рішення AI без страху санкцій. Дослідження свідчать, що низький рівень психологічної безпеки у командах, де впроваджено AI, корелює з емоційним вигоранням і тривожністю.

4. Емоційний інтелект менеджера. Емоційний інтелект відіграє ключову роль у пом'якшенні психологічного тиску, що виникає від алгоритмічного контролю. Лідери з високим EI здатні ефективніше підтримувати команду та інтегрувати AI у спосіб, який не руйнує міжособистісні відносини та професійну ідентичність.

Проте чинники, що сприяють якійсь взаємодії з AI, водночас виявляють і потенційні зони вразливості. Розглянувши позитивні соціально-психологічні механізми, важливо проаналізувати і ризики, які можуть з'явитися внаслідок інтенсивного впровадження AI у менеджмент.

Низка досліджень акцентує на психологічних і соціальних ризиках, які можуть виникати під впливом алгоритмічних систем:

- психологічний стрес і тривожність. AI-технології, що здійснюють моніторинг, прогнозування та оцінювання персоналу, можуть посилювати відчуття контролю, втрати приватності та невизначеності, що підвищує рівень тривожності у колективі;

- втрата суб'єктності та професійної ідентичності. Менеджери можуть відчувати загрозу власній експертизі, якщо рішення AI сприймаються як «остаточні». Це веде до зниження мотивації,

ініціативності та професійної самостійності;

- конфлікти та недовіра. Алгоритмічна несправедливість або непрозорість критеріїв оцінювання персоналу здатні провокувати конфлікти між працівниками, а також між людьми та технологіями.

Врахування цих ризиків свідчить про необхідність не лише технологічних, а й психолого-управлінських рішень, спрямованих на формування компетентностей менеджера щодо етичного та ефективного використання AI. Далі, в дослідженні пропоную ключові напрями такого розвитку.

Напрями розвитку соціально-психологічної компетентності менеджера: критично-довірливе ставлення до AI. Менеджеру важливо поєднувати довіру до технологій із критичністю та розумінням їхніх обмежень [4]; етичність і прозорість використання AI. Етичне лідерство передбачає забезпечення справедливості, пояснюваності та можливості оскарження рішень AI; підтримка психологічної безпеки. Створення умов для відкритого діалогу, навчання та експериментування з AI зменшує рівень стресу та опору змінам; розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект дозволяє менеджеру підтримувати баланс між раціональною та емоційною складовими управління, зберігаючи «людське обличчя» організації; переосмислення рольової моделі менеджера. Менеджер постає фасилітатором взаємодії «людина – алгоритм», наставником у цифрових компетентностях та модератором інноваційних процесів.

Соціально-психологічні аспекти взаємодії менеджера з AI визначають якість та ефективність цифрової трансформації організації. AI може підвищити ефективність управління, однак породжує і нові виклики: стрес, конфлікти, загрозу професійній суб'єктності. Подолання цих ризиків потребує розвитку соціально-психологічної компетентності менеджера, що включає критичну довіру, етичність, емоційний інтелект і підтримку психологічної безпеки.

1. Bankins, S., & colleagues. (2024). *A multilevel review of artificial intelligence in organizations*. Journal of Organizational Behavior.
2. Bahmani, M., Morse, L., Carnevale, P., et al. (2024). *Humans + AI: Organizational behavior research on human-machine interactions*. Academy of Management Proceedings.
3. Gupta, P., et al. (2025). *Trust in AI systems: A social-psychological investigation of human-AI collaboration*.
4. Orbik, Z. (2024). Basic ethical problems related to the development of artificial intelligent

АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ДО ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Кучерук Христина, здобувачка фахової передвищої освіти,

Науковий керівник: Півнюк Майя,

*викладач циклової комісії фінансів, обліку та оподаткування
Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж технологій,
бізнесу та права Волинського національного
університету імені Лесі Українки»*

Банківська система – механізм, що потребує потенційного зростання та розвитку. Процеси, які охоплюються в даній галузі повинні бути спрощеними та застосовуватись в автоматичному режимі. Сучасний світ рухається та прогресує за допомогою цифрових інноваційних технологій. Кожна діяльність, що є на ринку рано чи пізно потребуватиме допомоги від розумних машин, які спеціально створені для мінімізації кількості помилок в важливих системах, швидкості прийняття рішень та підвищення ефективності. Чим раніше почати цифровізацію банку, тим зайняти лідерську позицію буде простіше. Адже суспільство звикло до зручного формату життєдіяльності. Тому пріоритетом є застосування фінтеху для прогресу в розвитку банків та банківської системи загалом. Онлайн-банкінг – не просто тренд, а рішення, що сприяє збільшенню клієнтської бази та покращення фінансових результатів. Сьогодні цифрові фінансові послуги все частіше демонструють перевагу перед традиційними банками, надаючи споживачам швидкі та ефективні рішення для задоволення своїх фінансових потреб. Сучасний цифровий банкінг – від онлайн-покупок, які можна здійснювати, не виходячи з дому, до отримання кредиту за лічені хвилини – відповідає викликам часу [1]. Метою роботи є аналіз адаптації банківської системи до цифрових інновацій.

Термін «цифрова трансформація» став катализатором для переосмислення традиційних бізнес-моделей, заохочуючи учасників ринку до інтеграції інноваційних стратегій та адаптації до зміни. Цифрова трансформація – це використання цифрових технологій і аналітики даних для прийняття рішень на основі даних, підвищення ефективності праці, оптимізації роботи та конкурентної переваги в бізнесі. Проекти цифрової трансформації досліджують способи використання технологій для оптимізації робочих процесів і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Технології, пов'язані з цифровою трансформацією, включають хмарні обчислення, аналітику

великих даних, штучний інтелект (AI), блокчейн, машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT) і 5G [2]. Традиційні процеси банків необхідно адаптувати, використовуючи всі інструменти, що є на сьогоднішній день, застосовуючи, інноваційні ідеї, бізнес-моделі розвитку банківської системи, та цифровізацію бізнес-процесів банків.

Цифровізація виявилася відносно легким завданням для тих банків, які заздалегідь інтегрували цифрові технології у свою діяльність. Ще до початку пандемії значна частина банківських установ впровадили інтернет-банкінги запустили (або здійснили повний ребрендинг додатків)[1]. Впроваджено застосування електронних платіжних системи, що беруть відсоток або комісію з продавця товару (позичальника), який використовував платформу цієї розрахункової системи. Серед найбільш відомих фінтех-компаній у сфері платежів — компанія PayPal, власником якої є інтернетаукціон Ebay; китайська компанія Alipay, що обслуговує світовий інтернет-магазин Alibaba; компанія Klarna, найкраща європейська платіжна система подібного типу [3]. Банківська система функціонує у безпосередній взаємодії з клієнтами, які очікують високої якості виконання своїх запитів і належного поводження з їхніми фінансовими ресурсами. Тому формування довіри клієнтів ґрунтується на ефективному та відповідальному виконанні банком покладених на нього завдань. Процес взаємодії повинен приносити комфорт й бажання повернутися за послугами конкретного банку. Цифровізація забезпечує зручність, доступність, охоплення більшої кількості клієнтів. Обслуговування за допомогою інноваційних технологій здійснюється за лічені хвилини. Як наслідок - ефективність роботи банків збільшується в декілька разів, адже автоматизуються робочі процеси і зменшується вплив людського фактору.

Окрім значних переваг, використання цифрових інновацій, вимагає вирішення ряду питань, що можуть впливати на роботу банків:

- кібербезпека: зростання використання цифрових каналів може збільшити ризик кібератак та порушення конфіденційності та безпеки фінансових даних клієнтів;
- втрата робочих місць: автоматизація та впровадження цифрових технологій може призвести до зменшення кількості робочих місць в банківському секторі, особливо у традиційних банківських відділеннях;
- ексклюзія: особи, які не мають доступу до цифрових технологій або не володіють навичками їх використання, можуть стати ексклюзованими з банківських послуг;

- залежність від технологій: банки стають більш залежними від технологій та інформаційних систем, що може призвести до серйозних проблем у разі виникнення технічних неполадок або кібератак [4].

Перспективами та шляхами підвищення ефективності банківської системи є використання штучного інтелекту для автоматизації процесів, трансформації традиційного банку до онлайн-банкінгу й вихід на світовий ринок, створення єдиної цифрової системи фінансових послуг, підготовка не тільки персоналу, а і клієнтів, до трансформацій сучасного світу. Варто зазначити, що найважливіша й найвпливовіша причина утримуватись від цифровізації – кіберзахист та прозорість даних. Необхідно забезпечити підвищення безпеки банківської системи.

Отже, цифровізація стала визначальним напрямом розвитку сучасного банківського сектору та сформувала передумови для глибокої трансформації традиційних підходів до організації фінансових послуг. Адаптація банківських установ до цифрових вимог суспільства, а також вплив кризових явищ, які виникали як на національному, так і на глобальному рівнях, значно прискорили процес інтеграції інноваційних технологій у банківську діяльність. Це забезпечило не лише безперервність функціонування банківських сервісів, а й сприяло підвищенню їхньої доступності, швидкості та зручності для користувачів. Результати аналізу свідчать, що банківський сектор одним із перших почав системно впроваджувати цифрові рішення, що дало змогу сформувати послідовні етапи розвитку цифровізації, які продовжують еволюціонувати відповідно до нових технологічних можливостей. Накопичений досвід та зростання потреб клієнтів зумовили перехід від часткової цифровізації окремих операцій до комплексної цифрової трансформації, яка охоплює організаційні процеси, канали обслуговування, інструменти управління ризиками та взаємодію з клієнтськими сегментами. Сучасна цифрова трансформація банківської діяльності вже не обмежується впровадженням окремих технологічних інновацій, а формує цілісну модель функціонування банку. Вона забезпечує гнучкість, автоматизацію ключових процесів, оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності. У цих умовах цифрові технології стають не просто засобом модернізації, а критично важливою умовою збереження конкурентоспроможності та стійкості банків у середовищі швидких економічних і технологічних змін. Таким чином, цифровізація та цифрова трансформація є стратегічними детермінантами розвитку банківських установ,

визначаючи нові стандарти функціонування фінансового сектору та формуючи його перспективи в умовах глобальної цифрової економіки [5].

1. Бутенко Т.В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 160 – 161. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>
2. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and sustainability*. 2024. № 4. С. 9. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/298/272> .
3. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 19. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4765/480>
4. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (3). С. 101. URL: <https://www.researchgate.net/publication/381102151>
[Vpliv cifrovoi transformacii na bankivskij sektor Ukraini](#) (дата звернення: 13.11.2025).
5. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Банківська справа. “Фінанси України”*. 2025. № 3. С. 54 – 55. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6822210-c055-4cba-aac7-6f0dfe18df99/content> (дата звернення: 13.11.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ У СТРАХОВИХ ПОСЛУГАХ В УМОВАХ НОВИХ РИЗИКІВ

Кучерук Христина, здобувачка фахової передвищої освіти,

Науковий керівник: Півнюк Майя,

викладач циклової комісії фінансів, обліку та оподаткування

*Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж технологій,
бізнесу та права Волинського національного
університету імені Лесі Українки»*

Цифровий розвиток – актуальне та сучасне рішення, що потребує кожна галузь сьгоднішнього всебічного охоплення. У контексті страхових компаній, варто замислитись над зміною традиційних концепцій роботи на дещо інноваційне – нове, перспективне й цікаве для суспільства. Розглядаючи потенційні напрями розвитку компаній, необхідно зважати на приховані ризики та бар'єри, які не завжди проявляються на початкових етапах. Війна в Україні, кібератаки, пандемія, економічна нестабільність та зміна клімату мають суттєвий вплив на зростання ризиків, що обмежують розвиток страхових компаній. Страхові компанії можуть без сумніву, втратити власну купівельну спроможність через досить швидкозростаючу нішу новітніх технологій. Клієнти потребують вирішення проблем “тут і зараз”, що цілеспрямовано веде до цифровізації, адже оформлення в два кліки – водночас і теперішнє, і майбутнє. Конкуренти давлять, світ не стоїть на місці. Для страхових компаній необхідні свіжі ідеї та їх швидка реалізація. Також інновації – це адаптація до глобальних ризиків, що з часом збільшуються. Традиційна система не зможе впоратись з таким великим обсягом роботи. Мета дослідження заключається у виявленні нових ризиків в страхових компаніях та які варто робити інноваційні зміни. Зниження ефективності на ринку не є критичним, проте сигналізує про необхідність негайної модернізації, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Коли йде мова про явища цифровізації страхового ринку України в умовах воєнного стану, то слід наголосити на тому, що, починаючи з березня 2022 року, коли страховими компаніями було втрачено майже половину доходів, отримуваних від страхових премій, водночас відбулись суттєві трансформації стосовно моделі дистрибуції страхових полісів і процесів відшкодування, особливо в аспекті їх переходу в онлайн-режим. На це не могла не вплинути рекомендація Національного банку України щодо потреби у спрощенні процедури

врегулювання страхових випадків, що повинно супроводжуватись максимальним сприянням електронному документообігу, за умови неможливості або ускладнення процесу одержання оригіналів документів від страхувальників. Вагомим досягненням у цій сфері стало рішення, прийняте за участі Моторно-транспортного (страхового) бюро України та вітчизняних страховиків запровадити широке використання з 2 березня 2022 року саме електронного полісу «Зелена картка» з метою виїзду за кордон на автомобілі [1]. Виникнення проблем з відсутністю застосування інноваційних технологій є не тільки фактор “воєнні дії” між Україною та російським агресором, але й кіберризика, пандемії, зміна клімату, транспорт та логістика. Кожен з цих аспектів об’єднує лише одне – безуспішність просування традиційної системи страхування. Тобто найважливішою ознакою ефективної роботи страхових компаній для клієнтів є: швидкість, доступність, автоматизм, прозорість. При наявності даного способу розвитку компанія продовжить своє існування на ринку, а також буде відкритою для опонентів та конкурентів.

Для прикладу адаптації страхової компанії з технологіями можна взяти галузь, що пов’язана зі зміною клімату. У світі страхування вплив штучного інтелекту буде настільки ж широким, починаючи від автоматизації андеррайтингу і претензій і закінчуючи поліпшенням обслуговування клієнтів і оцінкою збитку. Страхова компанія майбутнього буде використовувати штучний інтелект і застосовувати підхід до планування всієї системи, щоб реагувати на надзвичайну кліматичну ситуацію і зміцнювати галузь у боротьбі з цією системною загрозою. Поряд із технологією штучного інтелекту, одна із галузей для страхування, яка може докорінно змінити спосіб, яким споживачі захищають свої цінні активи являється технологія блокчейну. Американська страхова компанія Lemonade, наприклад, нещодавно заснувала Crypto Climate Coalition разом з іншими постачальниками. Коаліція функціонує як децентралізована автономна організація, націлена на створення і поширення параметричного страхування від погодних умов за собівартістю для фермерів на ринках, що розвиваються [2]. Адаптація страхових компаній з інноваційними технологіями також полягає в використанні діджиталізації систем управління. Мова йде, наприклад, про застосування онлайн-додатків для клієнтів, за допомогою яких самостійно слід переглянути важливу для себе інформацію, що могла бути не наданою сервісом фірми. Big Data та загальна аналітика відповідає за індивідуальні страхові

тарифи. Також варто розглянути тему розробки нових продуктів страхування, що відносять до кібер та транспорту (дрони, роботехніка тощо). В умовах війни це доволі актуальна сфера розвитку.

Серед головних інновацій в сфері страхування є InsurTech. Традиційно до InsurTech відносять технології машинного навчання, штучного інтелекту, розробки у сфері кібербезпеки, аналіз великих даних, технологію блокчейн, інтернет речей та програми для смартфонів, які зараз активно використовуються на страховому ринку. Сьогодні InsurTech – основний елемент розвитку в страхової індустрії і в Україні він також присутній. Нові технології в страхуванні, призвані скоротити і облегшити роботу страховикам. Пандемія та війна досить відчутно прискорила розвиток деяких напрямів InsurTech. Локдаун виробив у споживачів звичку, що все тепер можна зробити в онлайні, навіть застрахуватися. Відповідно це стало початком активного інвестування в Insurtech. Використання Insurtech дозволяє:

- значно спростити бізнес-процеси страхової компанії, починаючи від укладення договору, отримання страхових виплат, закінчуючи післяпродажним обслуговуванням;

- впроваджувати цифрові технології у звичайні страхові продукти, що допомагає завоювати довіру аудиторії від 18 до 35 років, яка не надто налаштована співпрацювати зі страховими компаніями старого «взріддя»;

- економія часу та грошей як клієнтів, так і страхових компаній [3].

Цифровізація страхових компаній – колосальні зміни, що можуть спричинити першочергове розчарування через кількість зазнаних невинуватених втрат, проте реалізація даного процесу потребує терпіння, віри, впевненості та концентрації на основних завданнях компанії. Варто звернути увагу на те, що на ринку праці спостерігається дефіцит обізнаних фахівців в ІТ індустрії; довіра клієнтів, можливо, втратиться, але після довгої праці над результатом – повернеться в два рази більше; високі втрати чекатимуть з боку фінансового забезпечення впровадження інновацій, проте проблема тільки в окупності даного напрямку розвитку. Кожен ризик містить або диверсифікацію та ризик-менеджмент, або загальну втрату одразу. В даному випадку це інвестиція в майбутнє, що після спроб змінити підхід до страхування принесе найбажаніші наслідки – успіх новітнього проекту.

Отже, страховий бізнес є одним із ключових отримувачів вигод від інноваційного розвитку економіки, оскільки специфіка його діяльності

вимагає постійної обробки значних обсягів даних та подолання інформаційної асиметрії. Це зумовлює активне впровадження сучасних технологічних рішень, які не лише підвищують ефективність, а й мінімізують ризики. Інновації у страховій сфері відзначаються високою практичною значущістю, а успішне функціонування компаній сьогодні можливе лише за умови застосування інноваційних підходів. Водночас рівень їх впровадження різниться між країнами залежно від зрілості фінансових ринків. Український страховий ринок перебуває на початковому етапі інноваційного розвитку, що визначає потребу у подальшому дослідженні його тенденцій і потенціалу [4].

1. Горбачова О. М., Петрова А. М. Цифровізація страхового ринку України: основні проблеми та перспективи в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 34. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1213/1166> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Попова Л. В. Роль страхових технологій в посиленні страхового захисту економічних втрат зумовлених кліматичними змінами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 60. С. 51 – 52. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/60-2024/9.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Другова В. Т. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4643/4585> (дата звернення: 18.11.2025).
4. Сосновська О. О., Сіренька І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2 (8). С. 27. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/136/118> (дата звернення: 18.11.2025).

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВИХ ЗАГРОЗ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Кучерук Христина, здобувачка фахової передвищої освіти,

Науковий керівник: Півнюк Майя,

викладач циклової комісії фінансів,

обліку та оподаткування Відокремлений структурний підрозділ

*«Фаховий коледж технологій, бізнесу та права Волинського
національного університету імені Лесі Українки»*

Фондовий ринок відіграє важливу роль у фінансовій системі держави. Внаслідок позитивної динаміки розвитку на ринку цінних паперів зростає ефективність роботи окремих підприємств, компаній, корпорацій, фірм, так і економіки країни. Проте існує і протилежна сторона процесу — неправильне застосування даного інструменту, що значно погіршить стан кожного взаємо охопленого елементу. Необхідною частиною для збереження та примноження капіталу являється контроль над ризиками, адже на даний момент збільшилась кількість криз, інформаційних атак, економічних загроз. Найкращим способом утримати плавний рух фінансової складової, без вкрай великих втрат, особливо у фінансовій системі є моніторинг загроз, що очікується на фондовому ринку. За останні роки спостерігається надзвичайна волатильність, адже цінними паперами часто керують ключові макроекономічні та впливові новини, звіти, а також вкидання крупних об'ємів, за якими стоять найсильніші гравці — інвестори. Тому мета роботи заключається в дослідженні способу моніторингу фінансових загроз, напрямки мінімізації втрат та контролю над ризиками та шляхи підвищення ефективності в цифровому світі.

Термін «фондовий ринок» походить від французького слова *found* чи англійського *fund*. Одним зі значень якого є «грошовий капітал». До речі, саме в такому значенні воно увійшло в багато мов, у тому числі й українську, як слово іншомовного походження. Дотримання балансу між відтворювальними фінансами, що опосередковують інвестиційну діяльність, і фінансами віртуальними, що опосередковують частково світовий фінансовий ринок, має виключне значення для забезпечення отримання національного прибутку. Неправильне розмежування реальних і віртуальних фінансів неминуче призводить до накопичення зовнішнього боргу і створює безпосередню загрозу фінансовій, а отже, і економічній безпеці країни [1]. Держава зацікавлена в стабільності економічного розвитку за

допомогою фондового ринку, проте учасникам ринку цінних паперів не цікаві ні думка, ні прогнози, ні очікування, що були зважені та проаналізовані. Кожен сам за себе, фондовий ринок характеризується високою об'єктивністю та чутливістю до інформаційних факторів. Важливим аспектом дослідження є аналіз впливу різних типів волатильності, а саме ринкової, політичної, макроекономічної – на функціонування фондового ринку. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє прогнозувати потенційні ризики та розробляти превентивні заходи, які сприяють збереженню стабільності фінансової системи в цілому [2].

Фінансові загрози характеризуються внутрішніми, зовнішніми та цифровими факторами впливу. Взнявши кожен з цих аспектів, можна побачити важливість контролю економічної безпеки, тому що негативні події в будь-який момент міститимуть значні фінансові втрати. Основними фінансовими учасниками ринку являються інвестори, емітенти, регулятори та посередники. Слід розмежовувати і розуміти складові зовнішніх і внутрішніх загроз фондового ринку. До переліку зовнішніх загроз фінансової безпеки фондового ринку слід віднести зростання залежності від іноземного інвестора, зростання обігу іноземних цінних паперів в Україні, злочинна міжнародна діяльність, втрата або послаблення незалежності вітчизняного фондового ринку тощо. Розглядаючи внутрішні загрози фінансової безпеки фондового ринку, слід зазначити таке, як послаблення зацікавленості вітчизняних інвесторів приймати участь в операціях, недосконале законодавство, розвій тіншових процесів в країні тощо [3].

Система моніторингу фінансових загроз – поняття, що відповідає за аналіз можливих небезпек на ринку та розгляд потенційних ризиків. Механізм, або ж алгоритм дій активного гравця ключових елементів, які застосовуються для контролю: пошук необхідних даних, графічний аналіз ситуації, ризик-менеджмент, прийняття фінансових рішень. Здійснення моніторингу відбувається Національним банком України, НКЦПФР (Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку), а також приватними інвесторами, використовуючи платформи, наприклад, TradingView.

Способів моніторингу для приватного трейдера або інвестора існує безліч. Головне – підібрати конкретно під себе, маючи розуміння та досвід в тому чи іншому інструменті. На сьогоднішній день є значна кількість технічних індикаторів, графічних моделей та алгоритмічних сигналів. VWAP (volume-weighted average price) – денна справедлива

ціна, у якій кожна угода зважена обсягом. Зазвичай професіонали міряють, чи вдалося купити або продати краще за VWAP; дрібні гравці дивляться, де ціна відносно VWAP, щоби зрозуміти баланс сил. Він на ліквідних акціях чи топкрипті показує, де сидить найбільший попит та пропозиція: ціна часто повертається до VWAP, немов до магніту. Є неефективних на неліквідних або, наприклад, нічних сесіях, коли пару великих лотів зміщують середнє і викривлюють картину. Також за основу взяті базові таймфрейми для середньо строкової торгівлі – день, 4 години, година. І також великою перевагою використання таких таймфреймів є те, що на них можна подивитися як стратегія відпрацьовує на різних фазах ринку за останні роки і ці дані дуже легко знайти, у той час коли інформація по усім свічкам, на 15 хвилинному таймфреймі, знаходиться набагато складніше [4]. Також варто зазначити, що необхідно проводити детальний аналіз позицій, закріплених за конкретний показник, щоб запобігти повторення помилок, зроблених попередньо. Актуальною та сучасною тенденцією в теперішній час є застосування новітніх технологій. Цифровізація, штучний інтелект, торгові боти, впровадження торговельних алгоритмів та стратегій використовуються у всіх аспектах, що стосується торгівлі та відстеження на фондовому ринку. Перевагами цифрового моніторингу, тобто контролю є детальне відслідковування; даних, що містяться в одній системі, автоматизм, швидкість, прозорість, мінімізація людського фактору.

Отже, фінансовий моніторинг у системі національної безпеки держави забезпечує формування необхідного комплексу заходів, спрямованих на стабільний розвиток економіки. В умовах воєнного стану його роль особливо зростає, оскільки він виступає ключовим елементом гарантування належного рівня фінансової та національної безпеки як для держави, так і для її громадян. Запровадження ефективного фінансового моніторингу сприяє зменшенню впливу шахрайських схем, зниженню рівня тінізації економіки та забезпеченню захисту прав громадян у процесі виконання ними службових обов'язків [5].

1 Семикрас В. В. Сутність і значення фінансової безпеки фондового ринку. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 1 (34). С. 38. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21

[1P03=FILA=&2 S21STR=VUbsNbU 2019 1 7](#) (дата звернення: [11.11.2025](#)).

2 Гуцул І. А. Вплив функціонування фондового ринку на забезпечення стабільності фінансової системи держави. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 14 – 15. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/574/582> (дата звернення: [20.11.2025](#)).

3 Левкович О. В., Шрамко І. П. Теоретичні аспекти фінансової безпеки фондового ринку. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 9 - 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3545/3580> (дата звернення: [20.11.2025](#)).

4 Джура Є. Інформаційна система для торгівлі акціями та криптовалютами з використанням інтелектуального аналізу ринкових даних : пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи (бакалавр) / Харківський національний університет радіоелектроніки. 2025. С. 37 - 38. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5cb3696b-0975-47c5-87d2-3ea7d44ec1d9/content> (дата звернення: [29.11.2025](#)).

5 Серета Є. Г., Сокирко О. С., Шепиленко В. Ю. Фінансовий моніторинг в системі національної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 5 - 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3966/3889> (дата звернення: [20.11.2025](#)).

РОЛЬ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Ласкевич С. С., здобувачка освіти 4-го курсу

Науковий керівник: *Волинець І.Г.*,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, (м. Луцьк)

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, швидкого розвитку цифрових технологій, посилення конкуренції та глобалізації ринків одним із найважливіших завдань для підприємств є побудова ефективної системи управління. Центральним елементом цієї системи виступає процес прийняття управлінських рішень, який визначає напрямок розвитку організації, її здатність реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати стабільну результативність. Якість ухвалених рішень прямо впливає на економічні показники, рівень конкурентоспроможності та інноваційну активність підприємства. Саме тому система прийняття управлінських рішень розглядається сьогодні як стратегічний фактор підвищення ефективності функціонування підприємства.

Метою цієї роботи є дослідження ролі системи прийняття управлінських рішень у підвищенні ефективності функціонування сучасних підприємств, визначення її ключових елементів, особливостей формування та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на процес прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень – це вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості [1].

Під системою прийняття управлінських рішень також слід розуміти впорядкований комплекс методів, інструментів, процедур, інформаційних потоків і технічних засобів, які забезпечують процес вибору оптимальних управлінських дій у певних умовах. Таке системне трактування дозволяє розглядати процес не лише як індивідуальний управлінський акт, а як складний організаційно-економічний механізм, що відбувається на різних рівнях управління.

Суттєвою характеристикою сучасної системи прийняття рішень є її залежність від інформаційного забезпечення та ефективних комунікацій. За твердженням Якубенко І. М., комунікаціями пронизана вся система управління підприємством. Головною метою

комунікацій є розуміння, осмислення переданої інформації, адже такий обмін інформацією забезпечує ефективну передачу інформації на підприємстві [2, с. 91].

Якість управлінських рішень значною мірою визначається повнотою, достовірністю та актуальністю інформації, на основі якої формується вибір альтернатив. З огляду на це, підприємства, які мають розвинені інформаційно-аналітичні підсистеми, здатні швидше реагувати на ринкові зміни, прогнозувати ризики та формувати конкурентні стратегії розвитку.

Важливо відзначити, що впровадження сучасних цифрових технологій також сприяє підвищенню ефективності системи прийняття рішень. Це стосується використання систем бізнес-аналітики, ERP-систем, систем моделювання та прогнозування, що дозволяють менеджерам аналізувати великі масиви даних, будувати математичні моделі поведінки ринку, оптимізувати виробничі процеси й швидко виявляти відхилення у діяльності підприємства.

Суттєвим фактором, який впливає на продуктивність системи, є компетентність керівників. Суб'єкт управління повинен володіти професійними знаннями, аналітичним мисленням, навичками критичного аналізу, здатністю до стратегічного бачення та оцінювання ризиків. Рівень управлінських компетенцій безпосередньо визначає ефективність організації, оскільки управлінець є ключовою особою у формуванні та реалізації рішень

Важливим елементом ефективної системи прийняття управлінських рішень є чітка послідовність етапів їх прийняття. І. Гевко виділяє такі основні етапи процесу розроблення управлінських рішень: ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; генерування альтернатив; вибір одного рішення; виконання рішення [3]. Дотримання послідовності етапів знижує організаційний ризик, забезпечуючи, що всі ключові аспекти були враховані. Якщо будь-який етап пропущений, це може призвести до неефективності реалізації даного рішення.

Управлінські рішення виконують у підприємстві низку функцій: стратегічну, організаційну, координаційну, мотиваційну та контрольну. Стратегічна функція полягає у визначенні довгострокових напрямів розвитку; організаційна – у забезпеченні впорядкування діяльності підприємства; мотиваційна – у формуванні стимулів для персоналу; контрольна – у встановленні системи оцінки виконання рішень і досягнення запланованих результатів. Яремко І. І.

вважає, що управлінське рішення також виконує забезпечувальну, скеровуючу, координуючу, мобілізуючу функцію [4, с. 29].

На систему прийняття рішень впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать: організаційна структура управління, корпоративна культура, рівень автоматизації, кваліфікація персоналу, стиль керівництва, наявність інноваційних технологій. До зовнішніх – економічна ситуація, законодавчі зміни, конкурентне середовище, коливання попиту, соціально-політичні умови та технологічні тенденції у галузі. Врахування цих факторів дозволяє підприємству адаптувати власні рішення до умов ринку й уникати значних фінансових втрат. Значна роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства належить системному підходу до формування рішень. Він передбачає комплексне дослідження всіх факторів та зв'язків між ними, що дозволяє мінімізувати управлінські ризики та будувати оптимальні сценарії розвитку.

Отже, система прийняття управлінських рішень є фундаментальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Її удосконалення сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів, оптимізації витрат, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Створення ефективної системи рішень вимагає сучасного інформаційного забезпечення, високого рівня компетентності керівників, використання цифрових технологій та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

1. Кравченко, М., Голюк, В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022. № 40. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>

2. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2018. № 1. С. 90-95.

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.

4. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. С. 57–61. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/14243>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Віктор Левицький

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

В сучасних умовах розвитку банківської діяльності одним з основних стратегічних інструментів, що дозволить забезпечити високий рівень її конкурентоспроможності та підвищити потенціал розвитку є побудова ефективної організаційної культури. Відповідно, формування ефективної концепції організаційної культури та управління нею дозволить менеджменту банку сформувавши поведінку працівників, інтегрувати їх ініціативу й орієнтувати її на досягнення стратегічних цілей розвитку банківської установи.

Організаційна культура, як специфічний об'єкт дослідження, привернула увагу дослідників в 60-х роках ХХ ст. Вони, виділяють головні три школи, в межах яких відбувалося вивчення організаційної культури, кожна з яких відрізнялася розумінням сутності організаційної культури та напрямками дослідження, це: «школа поведінкових наук», «школа ефективності», «школа моделювання». Представники «школи поведінкових наук» вбачали підвищення ефективності діяльності організації за рахунок кращого використання її людських ресурсів, акцент ставився на методах налагодження міжособистісних відносин між працівниками [2, с.6-10].

Представники «школи ефективності» та «школи моделювання» вивченні організаційної культури зосереджувалася увага на пошуку та аналізі закономірностей на ефективності та модулюванні спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки працівників в організації [2]. Створення та формування організаційної культури банку є основним завданням його менеджменту через формування у підлеглих працівників спільності інтересів та цінностей, як таких, що дозволяють «трансформувати загально-організаційні цілі в особисту ціль кожного» [2, с.60-61]. Організаційна культура банківської установи майже завжди перебуває у постійному взаємозв'язку з організацією та не може існувати за її межами, так само, як без організаційної культури неможливе існування банку як організованої

системи. Отже, розвиток банку та організаційної культури є взаємопов'язаними процесами. Це пояснюється тим, що будь-яка організація в процесі свого існування та розвитку проходить певні стадії життєвого циклу. Відповідно до цього, організаційна культура будь-якої організації чи банку в процесі свого розвитку проходить чіткі стадії, що суттєво не відрізняються. Стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації (банку), а формування та розвиток організаційної культури відбувається лише в процесі створення та діяльності банківської установи.

Саме тому, доцільним є охарактеризувати процес розвитку організаційної культури на усіх стадіях життєвого циклу банківської установи з позиції поведінки менеджерів та працівників [3, с.93-95].

Отже, на стадії створення організації чи банку основним елементом формування організаційної культури є засновники, структура їх цінностей та манера поведінки є головним елементом для формування цінностей й правил поведінки працівників.

На стадії зростання сформовані початкові цінності працівників, що в процесі її розвитку стають основою згуртованості колективу. На даній стадії організаційна культура набуває чітких ознак виразності, вона стає більш інтегрованою, зрозумілою та цікавою для працівників. При працевлаштуванні нових працівників засновники організації знайомлять їх зі своєю культурою, або ж відразу підбирають працівників за принципом їх сумісності з їх організаційною культурою [1-2].

На стадії зрілості, коли організаційна культура банку досягає найвищого рівня свого розвитку, починають виникати проблеми внутрішнього та зовнішнього характеру, члени колективу банківської установи не мають права забувати, що саме організаційна культура є тим фундаментом, що забезпечує успіх його розвитку. При пошуку варіантів вирішення проблем, увага банківських працівників акцентується не на елементах культури, а на поведінці менеджменту, оскільки більшість елементів організаційної культури відображають їх особисті якості та погляди на розвиток банку. В самій організації діяльності банку на даному етапі у більшості випадків відбувається зміна поколінь менеджменту. Дані зміни призводять до змін в організаційній культурі, якщо управління організацією (банком) переходить до нового власника то розпочинається процес формування нової організаційної культури, що призведе до значних кадрових змін. Якщо в організаційній діяльності банку не відбувається кардинальних

то на стадії спаду то його організаційна культура продовжує фактично розвиватись [1; 4].

Якщо ж ми говоримо не про ліквідацію організації, що неминуче призводить до зміни організаційної культури, а про її модернізацію, вихід з можливої кризи, то тут виникають альтернативні варіанти. Перший варіант – зміна менеджменту банку, що зазвичай, приводить в банк своїх однодумців та звільняє тих, хто, на його думку, працює неефективно та є носіями цінностей та норм старої культури. В умовах кризи, колектив сприймає такі дії керівника з надією на покращення та можливим страхом стосовно збереження свого робочого місця. Якщо ж менеджмент банку виведе банк з кризи, то в чергове відбудеться зміна існуючих правил поведінки й формування нових цінностей, нової організаційної культури. Якщо ж новому менеджменту банку не вдасться це зробити, а його ціннісні уявлення несуть загрозу його діяльності, то йому варто залишити банк. Інший варіант – кардинальні зміни в організаційній культурі банківської установи, що можливі, якщо менеджмент банку, чітко розуміє напрями розвитку нової моделі організаційної культури [2, с.114].

Отже, управління організаційною культурою в системі розвитку банківської установи є важливим процесом, він комплексно пов'язаний із стадіями життєвого циклу банківської установи з точки зору поведінкового підходу через поведінку менеджменту банку у стандартних та нестандартних ситуаціях і методами їх вирішення.

1. Вовк В.Я., Наумік К. Г. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності банків. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи* : зб. наук. праць. ДВНЗ УБС. Суми. 2009. С.255-265.

2. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

3. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 102 с.

4. Левицький В.В. Особливості взаємодії корпоративної культури та стратегічного менеджменту підприємства в умовах трансформацій. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2025р. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С.87-89.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лисак Ангеліна

Науковий керівник: д.е.н., професор Черчик Л.М.
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств не лише забезпечення стабільного виробництва, але й створення безпечних, комфортних та ефективних умов праці.

Науковець Ю. Млавець визначає умови праці як комплекс факторів виробничого середовища й організаційних елементів, які впливають на фізичний і психологічний стан працівника, його працездатність та результативність [3, с. 5]. До них входять санітарно-гігієнічні, виробничі, психо-фізичні, соціальні та економічні аспекти, які у своїй сукупності визначають рівень комфорту, безпеки й ефективності виконання посадових обов'язків [4].

Відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема Статті 153 Кодексу законів про працю України [2], на кожному підприємстві повинні забезпечуватися безпечні умови праці. Обов'язок зі створення належного виробничого середовища, яке не становить загрози для життя та здоров'я працівників, покладається безпосередньо на роботодавця або уповноважений ним орган. У процесі аналізу сучасного стану умов праці важливо підкреслити, що робочі місця, технологічні процеси, обладнання, засоби виробництва, а також колективні та індивідуальні засоби захисту мають відповідати встановленим нормативам з охорони праці. Крім того, значну роль відіграють і санітарно-побутові умови, які є невід'ємною складовою загальної оцінки безпеки та комфорту праці [1, с. 68-69].

У процесі аналізу сучасних умов праці на підприємстві важливо враховувати їх класифікацію, оскільки вона дає можливість об'єктивно визначити рівень безпеки виробничого середовища. В. Бурковський та О. Лаврук умови праці поділяють на кілька категорій: оптимальні умови забезпечують повне збереження здоров'я працівників і сприяють підтриманню високої працездатності протягом робочого часу; припустимі умови характеризуються такими показниками виробничого середовища, які не перевищують встановлених нормативів і не становлять загрози для працівника; натомість шкідливі умови праці передбачають наявність негативних факторів, рівень впливу яких перевищує норму [1, с. 69].

Під час аналізу умов праці на підприємстві важливо враховувати виробничі фактори, адже саме вони найбільшою мірою формують характер робочого середовища та впливають на стан здоров'я і працездатність працівників. Виробничі фактори виникають унаслідок специфіки технологічних процесів і організації виробництва, тому їх поділяють на кілька ключових груп: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та інші. Їх вплив визначається рівнем механізації та автоматизації, якістю оснащення робочих місць, особливостями технологічного процесу, організацією праці та відпочинку. Саме від цих умов залежать інтенсивність фізичних навантажень, рівень нервово-емоційної напруги, робоча поза, темп і монотонність виконуваних операцій.

Санітарно-гігієнічні фактори охоплюють мікроклімат виробничих приміщень, такі параметри як температура, вологість, чистота повітря, рівень шуму, вібрації та освітлення на робочих місцях. Вони формують базові умови, які можуть або сприяти комфортній роботі, або погіршувати загальне самопочуття працівників.

Психофізіологічні фактори пов'язані зі змістом і організацією праці, технічними характеристиками обладнання та включають фізичні навантаження, що виникають під час динамічної чи статичної роботи, а також нервово-психічне напруження, яке проявляється у вигляді високої концентрації уваги, точності виконання операцій, інтелектуального навантаження через обсяг інформації, яку необхідно обробляти, або кількість об'єктів, що потребують одночасного контролю. До цієї групи належить і монотонність трудових процесів, яка залежить від різноманітності завдань і темпу їх виконання. Усі ці складові є ключовими для комплексної оцінки сучасного стану умов праці та визначення напрямів їх покращення на підприємстві [1, с. 70].

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є ще одним критичним елементом сучасних умов праці, адже якість професійної взаємодії між працівниками, стиль керівництва, рівень довіри, наявність конфліктів, можливість брати участь в ухваленні рішень суттєво впливають на ефективність роботи та задоволеність працівників. У сучасних умовах конкуренції на ринку праці керівники підприємств дедалі частіше звертають увагу на важливість підтримки позитивного клімату, запровадження системи корпоративних цінностей, проведення тренінгів і командоформуючих заходів. Водночас на деяких підприємствах і надалі спостерігається авторитарний стиль керівництва, що супроводжується тиском на працівників, необ'єктивною оцінкою роботи та неефективною

комунікацією. Такі умови можуть спричиняти емоційне вигорання, плінність кадрів та зниження загальної продуктивності.

Одним із найактуальніших аспектів оцінювання стану умов праці на сучасних підприємствах є проблема виробничого травматизму. Норми міжнародних документів, положення Кодексу законів про працю України та Закону України «Про охорону праці» спрямовані на системне дослідження причин травматизму, забезпечення роботодавцем безпечних умов праці та створення механізмів відшкодування шкоди працівникам, які постраждали внаслідок нещасних випадків. У рамках аналізу умов праці важливо враховувати заходи передбачені законодавством щодо профілактики виробничого травматизму, а саме: інформування працівників про вимоги охорони праці, забезпечення їх знаннями та навичками з безпеки праці а також впровадження відповідних інструкцій і стандартів.

У сучасних умовах розвитку підприємств важливим чинником покращення умов праці є впровадження новітніх технологій, що ґрунтуються на досягненнях науково-технічного прогресу. Використання сучасного обладнання та автоматизованих систем не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, а й сприяє зниженню виробничих витрат та зростанню прибутків незалежно від форм власності. Для аналізу стану умов праці це означає, що підприємства, які активно модернізують виробництво, зазвичай створюють більш безпечне, менш трудомістке та комфортне робоче середовище, що позитивно впливає на рівень охорони праці та загальну ефективність виробничої діяльності [1, с. 70-71].

Отже, формування безпечного робочого середовища повинно розглядатися як стратегічне завдання, що поєднує вимоги законодавства, інтереси роботодавця та потреби працівників.

1. Бурковський В., Лаврук О. *Теоретичні основи забезпечення сприятливих умов праці. Інноваційний потенціал сучасної науки*. 2023. С. 68-71.

2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.11.2025).

3. Охорона праці (стислий конспект лекцій для студентів факультету математики та цифрових технологій) / Упоряд.: Ю.Ю. Млавець. Ужгород: ДВНЗ “УжНУ”, 2023. 56 с.

4. Створення сприятливих умов праці. URL: <https://surl.li/pnzrtq> (дата звернення: 23.11.2025).

ВПЛИВ РИНКОВОЇ ЛОГІСТИКИ НА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ РЕГІОНАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КОМПЛЕКСІВ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я)¹

Лисюк Володимир, д.е.н., проф.

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ»

Носова Наталія, провідний інженер

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ»

В сучасних, критичних для країни умовах, постає вкрай необхідним вирішення проблеми збереження існуючого стану економіки та створення умов наступного повоєнного розвитку стратегічних секторів. Саме до таких секторів, що забезпечують продовольчу безпеку, у першу чергу, відноситься агропродовольчий сектор.

Враховуючи складні умови і нестачу необхідних ресурсів центральних органів влади і управління доцільно акцентувати на вирішенні цієї проблеми регіональні ресурси. Підставою цього є те, що кожен регіон України, у тому складі й Причорномор'я, володіє достатніми ресурсами для їх подальшого відтворення, і навіть розширеного.

Тому зосереджено увагу на розвитку ринків агропродовольчого комплексу регіону Українського Причорномор'я, як такого, що забезпечує не тільки продовольчу безпеку, а й можливість подальшого економічного розвитку.

Визначені наявні в регіоні ресурси, що забезпечують ефективне функціонування підприємств АПК, а також особливості регіону, зокрема: територіальні, кліматичні, геологічні та логістичні, що надають йому певні конкурентні переваги.

Особливо виділена логістична перевага регіону, що обумовлена приморським розташуванням та наявністю у господарському

¹ Тези підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

комплексі потужних морських портів і розвинутої логістичної інфраструктури. Такі особливості регіону дають підставу звернути особливу увагу досліджень на логістику регіональних ринків, особливо агропродовольчих, що в результаті дозволить визначити наявність рішучого впливу логістики (стану її розвитку) на формування виробничої суб'єктно-господарської структури товарних ринків, і не тільки у сфері АПК [1].

Негативна динаміка падіння обсягів агропродовольчого виробництва у Причорноморському регіоні, що охоплює Херсонську, Миколаївську та Одеську області, пояснюється не лише впливом військових дій, а й наслідками руйнування логістичної інфраструктури, що підтримувала у всі попередні часи ефективну діяльність суб'єктів аграрного комплексу.

Показано, що визначені особливості регіону можуть надавати йому певний поштовх у розвитку ринків, зокрема таких, що пов'язані з морською логістикою (ринки зерна, соняшникової олії та ін.), а деякі потребують застосування конкретних заходів щодо впровадження логістичних проєктів у вигляді створення логістичних ХАБІВ цукрової та плодоовочевої спеціалізації.

1. Перш за все, приморське розташування всіх трьох областей регіону, у кожній з яких є у наявності морські порти зі всіма причальними спорудами і перевантажувальними комплексами, дозволяє широко використовувати морську логістику і не тільки у зовнішніх, а й у внутрішніх перевезеннях сільськогосподарських товарів.

2. До цього слід додати, що підприємства, пов'язані з морською логістикою територіально знаходяться у прибережній зоні регіону, це морські порти, сухі порти, портові елеватори, під'їзні залізничні колії, суднобудівні і судноремонтні заводи. У регіоні знаходиться професійний персонал, а також учбові заклади для його підготовки.

3. Наявність в регіоні не тільки морських, а й прісноводних джерел (озер, лиманів, річок) створює умови для розвитку аквакультурної сфери господарства. Це дозволяє визначити ефективні перспективні напрями розвитку, причому не тільки у сфері відновлення морського і океанічного рибальства і переробки аквапродукції, а й прісноводного риборства.

4. Більш м'який і наближений до субтропічного клімат з можливістю відновлення систем зрошення, дозволяє вирощувати примхливу до погодних умов сільгосппродукцію (горіхи, персики, виноград, ягідні культури, полуницю і навіть деякі цитрусові та ін.).

При існуючих сучасних технологіях їх переробки у регіоні можливо налагодити роботу підприємств відповідного профілю і забезпечити випуск соків, джемів, замороженої продукції, консервів, концентратів не тільки для потреб населення, а й для постачання кондитерської сфери і на експорт.

Дослідження показує, що логістика товарного руху значно впливає на структуру і розвиток секторів ринку. У ході дослідження визначено, що виробники сільгосппродукції застосовують різні логістичні канали реалізації своєї продукції, вибір яких може впливати на ефективність діяльності як перших, так і других.

У цих товарних потоках переважають обсяги продукції, виробленої вітчизняними фермерами у регіоні, через місцеві ринки, а також закупівля її великими оптовими компаніями.

Слід до цього додати, що у останні часи значно скоротився, хоча і невеликий до цього, обсяг експорту, а натомість, активно підключились у логістичні ланцюги постачання імпортери, витісняючи вітчизняні товари.

Існуючі у переважній більшості за обсягами канали реалізації продукції великим оптовим компаніям, які виступають як посередники в період збирання врожаю, обумовлені необхідністю швидкого отримання (повернення) фермерами вкладених у вирощування сільгосппродукції кредитних коштів. Товаровиробники активно користуються цим каналом, тому що не мають можливостей якісного збереження продукції та її наступного рівномірного збуту впродовж року (сезону) [2]. Недоліками цього каналу є диспропорції між заниженою закупівельною ціною продукції у товаровиробника та ціною товару у кінцевого споживача. Занижена закупівельна ціна обумовлена вимушеною необхідністю продажу продукції в стислі терміни, що обмежені періодом збирання врожаю. В свою чергу, ціна у споживача зростає за наявності зайвих ланок в ланцюгу постачань, які займають перекупники. Кожна зайва (необґрунтована економічно) ланка у ланцюгу товароруху може збільшити витрати на просування товару, а також кінцеву його ціну.

Такі дослідження свідчать про необхідність удосконалення сучасної логістики товароруху сільськогосподарської продукції по ринку, що може значно сприяти розвитку національної економіки, і, у першу чергу, забезпечувати продовольчу безпеку.

Згідно заявленої мети, що зосереджує увагу на значному впливі логістики на розвиток ринків сільгосппродукції слід розглянути узагальнену графічну модель, що відображає схематично логістику

ринку сільгосппродукції та її рух по ринку від вироблення до споживання (рис. 1).

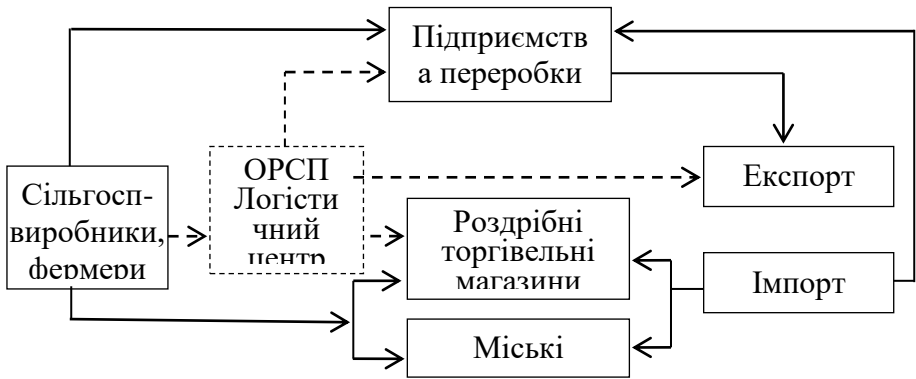


Рис. 1 Організація логістики аграрних ринків

Джерело: авторська розробка

- - Об'єкти ринку сільгосппродукції
- Існуючі напрями руху сільгосппродукції
- - -> Рекомендуємі напрями логістики товарного руху

Отже, перспективними напрямками розвитку логістики ринків автори вбачають у розбудові регіональних логістичних центрів, що передбачувалось ще у попередні роки прийняттям Закону України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції України», а також Державної програми про розбудову таких оптових ринків (ОРСП) з повними логістичними функціями. На жаль, така програма свого часу не була реалізована, але актуальність щодо її реалізації, особливо у післявоєнні часи, набула ще більшого значення [3, 4].

Мало хто звернув увагу, що у стихійно сформованій схемі товарного руху по логістичному ланцюгу ринку агропродовольчої продукції відсутня ланка «оптова торгівля». Цей логістичний механізм призначений для упорядкування стихійних процесів товарного руху від виробника до споживача в умовах дрібнотоварного виробництва шляхом інтеграції закупівлі дрібних партій продукції невеликих ферм, концентрації їх у великі з подальшою їх дистрибуцією на внутрішні торговельні об'єкти чи експорт.

Таку функцію на розвинутих ринках мають виконувати сучасні логістичні центри, на кшталт ринку «Ранжис» під Парижем і польських оптових ринків.

В Одеській області раніше було розпочато будівництво ОРСП з логістичними функціями, що мали включати: оптову торгівлю, концентрацію товарів у овочесховищах з подальшим їх сортуванням, пакуванням та дистрибуцією по роздрібним торговельним мережам. Але цей проект не був закінчений, що призвело до певних структурних змін у агросекторі регіону у бік скорочення чисельності суб'єктів і обсягів виробництва плодоовочевої продукції у регіоні та збільшення її імпортової частки у роздрібних торговельних мережах. Таким чином, під впливом логістичних змін відбуваються структурні зміни на ринках, тому що фермери змінюють свій профіль, переходячи на більш логістично зручну продукцію – зернову [5].

Враховуючи значні інфраструктурні втрати у ході військових дій, зокрема, інфраструктурних об'єктів, через які реалізуються логістичні функції постачання, зокрема, мостів, доріг, портів тощо, актуальність накопичення та збереження агропродовольчої продукції і постійне забезпечення нею населених пунктів і великих міст допоможе вирішити проблему продовольчої безпеки.

1. Лисюк В. М., Топалова І. А., Аніта Хунет Відтворювальний принцип формування теорії ринкової логістики. Економічні інновації. № 67, 2018. С. 119-129. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.2\(67\).119-129](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.2(67).119-129) URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/7>

2. Логістика товарного ринку : монографія / [Буркинський Б. В. та ін.]; за заг. ред. Буркинського Б. В., Лисюка В. М.; НАН України, Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 244 с. URL: <https://impeer.org.ua/>

3. Безхлібна А. П. Управління конкурентоспроможністю приморських регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: видавець Мокшанов В.В., 2023. 396 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/7e9b5c19-5d0f-44b1-b8e4-085e337e271d>

4. Лисюк В. М., Діордієв В. О. Структурний аналіз логістики ринку як інформаційна передумова його регулювання. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3-4 (74-75), 2020 С. 161-173. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/161-173.pdf>

5. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №24. С. 11-15.

**PROFESSIONAL NETWORKS AND BUSINESS EXPANSION
CONFIDENCE: EVIDENCE FROM UKRAINIAN MIGRANT
ENTREPRENEURS**

Prof. Oksana Liashenko

Loughborough Business School, Loughborough

Dr. Nataliia Hrytsiuk

University College London, School of Management, London

The role of social capital in entrepreneurial success has been thoroughly documented in established market economies (Davidsson and Honig, 2003; Greve and Salaff, 2003). Professional networks are theorised to provide entrepreneurs with access to resources, information, and legitimacy, which are especially important for new ventures operating under conditions of uncertainty (Aldrich and Zimmer, 1986). However, the applicability of these frameworks to migrant entrepreneurs, particularly those displaced by conflict, remains unclear.

Ukrainian migrants form a unique entrepreneurial group. Following the 2022 escalation of the Russian-Ukrainian war, over 6 million Ukrainians sought temporary protection in Europe, many of whom established or planned to establish businesses in host countries (UNHCR, 2024). Unlike traditional economic migrants who might have planned their relocations and built relevant social capital, forced migrants often arrive with disrupted networks and face significant uncertainty about their long-term settlement and business prospects.

This study addresses a critical gap in understanding how professional networks influence business confidence in displacement contexts. We test two hypotheses: (1) that stronger professional networks are associated with higher business expansion confidence, and (2) that this relationship varies according to return migration intentions. Understanding these dynamics has practical implications for migrant support programmes and theoretical impact on social capital theory in crisis contexts.

Social capital theory posits that networks provide entrepreneurs with instrumental benefits (information, resources, opportunities) and expressive benefits (emotional support, identity validation) that enhance confidence in business capabilities (Nahapiet and Ghoshal, 1998). The strength-of-ties perspective (Granovetter, 1973) suggests that strong ties provide reliable support whilst weak ties facilitate access to diverse information. For entrepreneurs, confidence in expansion capabilities should increase with network strength, as networks reduce uncertainty and perceived risk.

However, migrant entrepreneurs face unique challenges that may attenuate network effects. Geographic dislocation can render pre-existing networks less accessible or contextually irrelevant (Portes and Sensenbrenner, 1993). Networks formed in origin countries may lack knowledge of host-country regulations, markets, or cultural practices. Moreover, forced migrants may experience disrupted or fragmented networks due to the involuntary nature of their displacement (Wauters and Lambrecht, 2008).

Return migration intentions may moderate the relationship between network confidence and migration intentions. Entrepreneurs planning a permanent return to Ukraine may value homeland networks more highly than host-country connections, whilst those planning to remain may prioritise building new networks in destination countries. Additionally, uncertainty about future location may diminish the perceived utility of any network, regardless of strength.

Data were collected through an online survey distributed via social media platforms, migrant support organisations, and entrepreneurial networks between March and September 2025. The sampling frame comprised Ukrainian migrants residing outside Ukraine who were either currently operating a business or expressed entrepreneurial intentions.

Of 381 initial responses, 97 cases contained complete data for all focal variables after listwise deletion. This represents a typical completion rate for voluntary online surveys administered to displaced populations (Cook et al., 2000). The final sample comprised 51.5% with moderate networks, 41.2% with strong networks, and 7.2% with weak networks. Regarding return intentions, 58.8% indicated temporary return plans whilst 41.2% planned permanent return.

Business Expansion Confidence: A composite index calculated as the mean of four items (Q6_1–Q6_4) assessing confidence in: (1) identifying new opportunities, (2) securing funding, (3) navigating regulations, and (4) building a customer base. Responses were measured on 0–100 sliding scales. The composite demonstrated acceptable internal consistency ($\alpha = 0.79$).

Professional Network Strength: Operationalised through a single categorical item with three levels: strong network ("Yes, I have a strong network of contacts"), moderate network ("I have some important connections, but they are not enough"), and weak network ("No, I need to look for new connections and partners"). This approach captures participants' subjective assessment of network adequacy rather than

objective network size, aligning with recent research emphasising perceived network quality (Vissa, 2012).

Return Migration Intentions: Categorical variable indicating whether participants planned permanent return to Ukraine, temporary return/relocation, remained undecided, or planned remote management. For the present analysis, only permanent and temporary return categories contained sufficient observations for statistical comparison.

Given the ordinal independent variable and potential violations of parametric assumptions, non-parametric methods were employed. The Kruskal-Wallis H-test assessed omnibus differences in expansion confidence across network strength categories. Post-hoc pairwise comparisons employed Mann-Whitney U tests with Bonferroni correction ($\alpha = 0.05/3 = 0.017$). Effect sizes were estimated using eta-squared approximations. All analyses were conducted using Python 3.12 and the SciPy statistical library.

Table 1 presents descriptive statistics for business expansion confidence across network strength categories. Mean confidence levels were remarkably similar across all three groups, with weak networks showing slightly higher mean confidence ($M = 53.0$) compared to moderate ($M = 51.0$) and strong ($M = 49.6$) networks. Standard deviations were comparable across groups (17.3–19.1), indicating similar within-group variability. Median values followed a similar pattern, with no clear ordering by network strength.

Table 1: Descriptive Statistics for Business Expansion Confidence by Network Strength

Network Strength	Mean	SD	Media	IQR	N
	n				
Weak Network	52.96	19.07	52.00	20.00	7
Moderate Network	51.00	17.34	50.25	21.27	50
Strong Network	49.61	17.73	47.38	18.27	40

Note: Expansion confidence measured on 0–100 scale. SD = standard deviation; IQR = interquartile range.

Figure 1 illustrates the distributional properties of expansion confidence across network strength categories. The violin plots reveal considerable overlap in distributions, with similar spread and central tendencies across groups. Box plot overlays highlight comparable medians and interquartile ranges, with no systematic pattern of higher confidence associated with stronger networks. The presence of outliers is minimal and evenly distributed across categories.

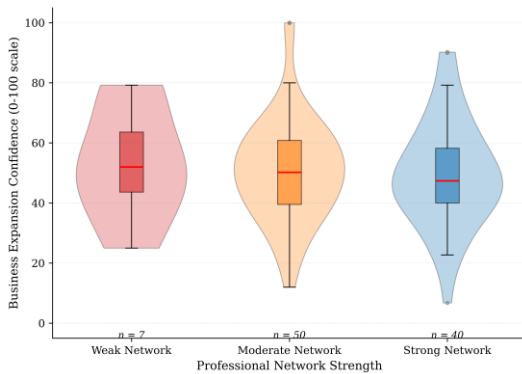


Figure 1. Distribution of business expansion confidence by professional network strength. Violin plots illustrate probability density distributions, with overlaid box plots showing medians (red lines), interquartile ranges (boxes), and whiskers extending to $1.5 \times IQR$. Sample sizes: weak network $n = 7$, moderate network $n = 50$, strong network $n = 40$. No significant differences were observed across categories (Kruskal-Wallis $H = 0.297$, $p = 0.862$).

H1 proposed that stronger professional networks would be associated with higher business expansion confidence. The Kruskal-Wallis test revealed no significant differences across network strength categories, $H(2) = 0.297$, $p = 0.862$. This non-significant result indicates that network strength, as operationalised in this study, does not predict variation in expansion confidence amongst Ukrainian migrant entrepreneurs.

Figure 2 presents mean expansion confidence levels with 95% confidence intervals for each network category. The overlapping confidence intervals visually confirm the lack of statistically significant differences. Post-hoc pairwise comparisons (Table 2) corroborated this finding, with all pairwise tests yielding non-significant results after Bonferroni correction.

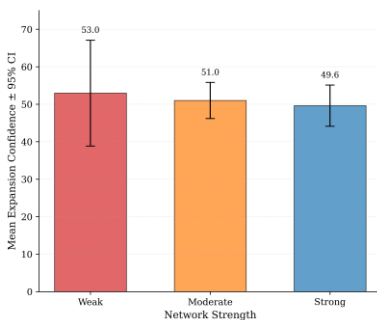


Figure 2. Mean business expansion confidence by network strength with 95% confidence intervals. Error bars represent ± 1.96 standard errors. Overlapping confidence intervals indicate that there is no statistically significant difference between groups. Values annotated above bars indicate mean confidence levels on 0–100 scale.

Table 2: Post-hoc Pairwise Comparisons of Network Strength Categories

Comparison	U	p	Interpretation
Strong vs. Moderate Network	949.5	1.000	Not significant
Strong vs. Weak Network	125.0	1.000	Not significant
Moderate vs. Weak Network	164.0	1.000	Not significant

Note: Mann-Whitney U tests with Bonferroni correction (adjusted $\alpha = 0.017$).

The effect size ($\eta^2 = -0.018$) indicated negligible practical significance, suggesting that even with a substantially larger sample, the relationship between network strength and expansion confidence would remain trivial in magnitude.

H2 proposed that the network-confidence relationship would vary by return migration intentions. Table 3 presents the mean expansion confidence stratified by both network strength and return plans. Descriptive patterns suggest potential interaction effects, particularly for weak network entrepreneurs: those planning a temporary return reported substantially higher confidence ($M = 58.6$) than permanent returners ($M = 38.9$). However, this pattern must be interpreted cautiously, given the minimal cell size ($n = 2$) for weak network permanent returners.

Table 3: Mean Expansion Confidence by Network Strength and Return Migration Intentions

Network Strength	Permanent Return	Temporary Return
	<i>M (SD) [n]</i>	<i>M (SD) [n]</i>
Weak Network	38.88 (19.62) [2]	58.60 (17.61) [5]
Moderate Network	50.38 (16.44) [23]	51.52 (18.37) [27]
Strong Network	49.31 (17.61) [15]	49.79 (18.16) [25]

Note: Values represent means with standard deviations in parentheses and sample sizes in brackets.

Figure 3 visualises the interaction pattern by plotting mean confidence levels across return-intention categories for each network-strength level. For moderate and vigorous network entrepreneurs, confidence levels

remain relatively stable across return-intention categories, with parallel trajectories. In contrast, the weak network category shows divergent patterns, though the small sample size precludes statistical testing of this interaction.

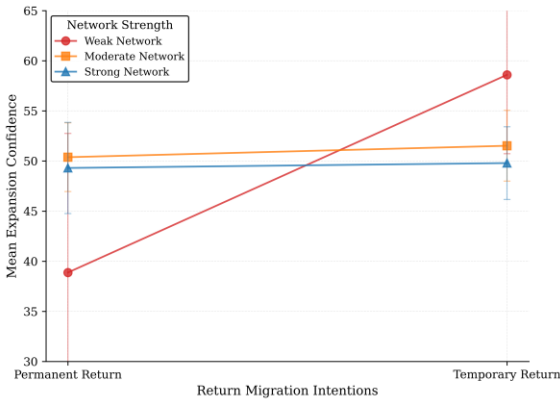


Figure 3. Interaction between professional network strength and return-migration intentions in predicting business-expansion confidence. Lines represent mean confidence trajectories for weak (red circles), moderate (orange squares), and strong (blue triangles) network categories across return intention groups. Error bars indicate ± 1 standard error. Note that the weak network category contains only two observations for permanent return, limiting the interpretability of this cell.

Figure 4 provides a supplementary view of the distribution of expansion confidence for each return intention category. Both groups show considerable within-category variability, with overlapping distributions that suggest return intentions alone do not strongly predict expansion confidence.

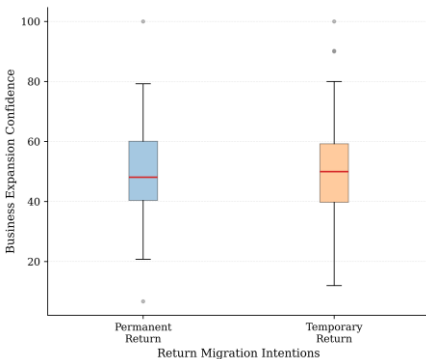


Figure 4. Distribution of business expansion confidence by return migration intentions. Box plots display median (red line), interquartile range (box), range (whiskers), and outliers (grey dots). Both permanent and temporary return groups show substantial within-category variability and overlapping distributions.

This study found no evidence that professional network strength predicts business expansion confidence amongst Ukrainian migrant entrepreneurs. This null finding stands in contrast to social capital theory's predictions and much of the established entrepreneurship literature. Three key patterns emerged: (1) confidence levels were remarkably similar across weak, moderate, and strong network categories; (2) within-group variability was substantial, suggesting that individual-level factors may be more influential than network characteristics; and (3) descriptive interaction patterns with return intentions, whilst intriguing, lacked statistical support due to sample size limitations.

These findings invite reconsideration of how social capital operates in displacement contexts. Several theoretical mechanisms may explain the null results. Network disruption and relevance: Pre-existing networks may have limited utility when entrepreneurs operate in new institutional, cultural, and market contexts. Networks formed in Ukraine may provide emotional support but lack practical knowledge of the host country's business environment.

Ceiling effects in confidence: The relatively high mean confidence levels across all groups (approximately 50 on a 0–100 scale) may reflect selection effects. Migrants who complete entrepreneurship surveys may represent a self-selected subset with baseline entrepreneurial confidence independent of network resources.

For migrant entrepreneur support programmes, these findings suggest several considerations. First, network-building interventions should not be presumed universally beneficial. Programmes might instead assess individual entrepreneurs' specific network deficiencies and provide targeted connections rather than generic networking opportunities. Second, confidence-building interventions may require multifaceted approaches that address legal clarity, market information, and skill development, alongside network facilitation. Several limitations warrant acknowledgement. The cross-sectional design precludes causal inference; it remains possible that confidence influences network-building behaviour rather than the other way around. Non-probability sampling limits generalisability, particularly given the potential for confident entrepreneurs to self-select into the survey. The small sample size, especially in the weak network category ($n = 7$),

substantially limits statistical power. Future research should prioritise larger, more representative samples to test network effects definitively. This study provides empirical evidence that challenges conventional assumptions about professional networks and entrepreneurial confidence in displacement contexts. The absence of significant associations between network strength and business expansion confidence among Ukrainian migrant entrepreneurs suggests that social capital may operate differently under forced-migration conditions or be overridden by other determinants of entrepreneurial self-efficacy. Rather than dismissing network effects entirely, these findings invite more nuanced theorising about when, how, and for whom networks matter in migrant entrepreneurship. They highlight the need for context-sensitive research that considers the unique constraints, opportunities, and psychological states of entrepreneurs displaced by conflict. For policy and practice, the results counsel against simplistic network-building interventions and in favour of comprehensive support that addresses the multifaceted challenges migrant entrepreneurs face.

Aldrich, H., Zimmer, C., 1986. Entrepreneurship through social networks. In: Sexton, D., Smilor, R. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, pp. 3–23.

Cook, C., Heath, F., Thompson, R.L., 2000. A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. *Educational and Psychological Measurement* 60 (6), 821–836.

Davidsson, P., Honig, B., 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18 (3), 301–331.

Granovetter, M.S., 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.

Greve, A., Salaff, J.W., 2003. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (1), 1–22.

Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.

Portes, A., Sensenbrenner, J., 1993. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology* 98 (6), 1320–1350.

UNHCR, 2024. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. United Nations High Commissioner for Refugees. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed 15 November 2024).

Vissa, B., 2012. Agency in action: entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. *Organization Science* 23 (2), 492–510.

Wauters, B., Lambrecht, J., 2008. Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: towards an explanatory model. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 34 (6), 895–915.

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Макарук Т. В., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Хомюк Н.Л.**, д.е.н. завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасні умови функціонування української промисловості вимагають переходу до нових підходів в організації виробництва, де основну роль відіграють екологічні вимоги, раціональне використання ресурсів та цифрова трансформація. Поступове посилення конкуренції, подорожчання енергоносіїв та необхідність дотримання принципів сталого розвитку спонукають підприємства змінювати традиційні моделі управління виробничими процесами [1]. У таких умовах стратегічного значення набуває поєднання економічної ефективності, технологічної модернізації та екологічної відповідальності [2].

Модернізація системи виробничого менеджменту на засадах сталості передбачає комплексний підхід, що охоплює оптимізацію ресурсних потоків, оновлення основних фондів, підвищення енергоефективності та розвиток компетентностей персоналу [2]. За аналітичними оцінками UNEP, потенціал скорочення матеріальних витрат на промислових підприємствах може досягати 20–30 %, а застосування вторинної переробки забезпечує зростання рентабельності та суттєве зменшення екологічного навантаження [3].

Зростає роль циркулярних моделей, що ґрунтуються на повторному використанні матеріалів, замкнених технологічних циклах та мінімізації відходів. Практика країн ЄС і наукові дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують елементи циркулярної економіки, демонструють вищу ресурсну стійкість та нижчі виробничі витрати [4].

Цифровізація виробництва включає впровадження інтернету речей, цифрових двійників, автоматизованих систем планування та моніторингу процесів. Такі інструменти підвищують точність управлінських рішень, скорочують простой, оптимізують завантаження обладнання та знижують енергоспоживання [2]. Цифрові технології також надають можливість моделювати сценарії

розвитку виробничих систем і швидко реагувати на зміни ринку та екологічних вимог [3].

Енергоефективність є основним елементом сталого виробничого менеджменту. Застосування енергоменеджменту, модернізація обладнання, впровадження систем рекуперації тепла та автоматизованого контролю енерговитрат дозволяють зменшити енергоспоживання та підвищити конкурентоспроможність продукції [5].

Формування систем екологічного контролю та впровадження стандартів ISO 14001 сприяють зниженню негативного впливу на довкілля та підвищують прозорість управління ресурсами. Наукові дослідження підтверджують, що застосування екологічного менеджменту стимулює інноваційність і підвищує продуктивність виробничих систем [1].

Удосконалення організаційних структур сприяє підвищенню гнучкості, швидкості ухвалення рішень та інтеграції виробничих і екологічних функцій. Перехід від жорстких ієрархій до адаптивних систем управління дозволяє підприємствам оперативно впроваджувати інновації та підтримувати стабільну ефективність виробництва [2].

Важливою складовою трансформацій є розвиток персоналу. Формування екологічної культури, навчання цифровим інструментам, участь у проєктах ресурсозбереження та підвищення якості сприяють створенню інноваційного середовища та зростанню продуктивності [1].

Модернізація технічної бази – одна з основ ефективної трансформації виробництва. Використання енергоощадного обладнання, автоматизація технологічних процесів, оновлення теплообмінних систем та модернізація інфраструктури сприяють стабільності виробничої діяльності, зниженню витрат та підвищенню технологічної надійності [5].

Підприємствам необхідно вдосконалювати логістику, орієнтовану на екологічну ефективність: оптимізувати маршрути перевезень, знижувати втрати у ланцюгах постачання, впроваджувати цифрову аналітику та сучасні системи управління запасами [2].

Оцінювання ефективності виробничого менеджменту має ґрунтуватися на поєднанні економічних, екологічних і соціальних показників, таких як рівень викидів, частка повторно використаних ресурсів, енергоінтенсивність, інноваційна активність персоналу та участь стейкхолдерів у проєктах розвитку [3].

Співпраця з науковими установами, розвиток інноваційної інфраструктури та впровадження управлінських інновацій створюють умови для довгострокової стійкості виробничої діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємств [1].

Отже, модернізація виробничого менеджменту на засадах сталого розвитку охоплює цифровізацію, енергоефективність, впровадження циркулярних моделей, екологічний менеджмент, розвиток персоналу, оптимізацію логістики та оновлення технічної бази. Комплексне впровадження таких підходів забезпечує підприємствам стійкість, адаптивність і підвищення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

1. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. 344 с. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2565-gurzhij-n-m-koltunik-a-yu-osoblivosti-suchasnikh-pidkhodiv-do-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-pidprijemstva> (дата звернення: 18.11.2025 р.).

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Виробничий менеджмент: інструменти та технології. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 368 с.

3. Міністерство економіки України. Сталий розвиток промисловості в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=f30c0a21-1c34-4fde-9b69-2c22dcf04fb9> (дата звернення: 18.11.2025 р.).

4. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Енергетична ефективність української промисловості. URL: <https://saee.gov.ua/uk> (дата звернення: 19.11.2025 р.).

5. Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP). Зелена економіка та ресурсоефективність підприємств. URL: <https://www.unep.org/uk/regions/europe> (дата звернення: 20.11.2025 р.).

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мартинюк М. І., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Хомюк Н. Л.**, д.е.н, завідувач кафедри
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасних умовах інтеграції України у світовий економічний простір зовнішньоекономічна діяльність відіграє основну роль у розвитку підприємств. Її значення зростає внаслідок активізації міжнародних поставок, розширення участі у глобальних ринках, а також необхідності залучення різних форм фінансування, як комерційного, так і благодійного. Успішний вихід підприємств на зовнішні ринки, оптимізація міжнародних операцій та ефективне управління ризиками виступають важливими чинниками економічного зростання. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації, посиленням конкуренції та структурних трансформацій міжнародної торгівлі.

Мета дослідження – аналіз впливу системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності визначається як управління виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішні ринки з метою використання зовнішніх факторів економічного розвитку [1].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як порівняльна характеристика переваг суб'єкта господарювання щодо інших учасників ринку, що виявляється за сукупністю показників його діяльності [2].

Взаємозв'язок між менеджментом ЗЕД і конкурентоспроможністю може бути як прямим, так і опосередкованим. Ефективне управління міжнародними операціями сприяє зниженню собівартості продукції, забезпеченню швидкого реагування на потреби іноземних споживачів, формуванню ділової репутації та зміцненню позицій підприємства в глобальному середовищі.

Основними формами ЗЕД є міжнародна торгівля, спільна підприємницька діяльність, надання послуг, міжнародний лізинг, контрактні форми співробітництва, фінансові й кредитні операції. Їх структура є динамічною та змінюється під впливом глобальних трансформацій.

Сучасний менеджмент ЗЕД неможливий без цифровізації та застосування цифрових платформ. Зокрема, система «Черга» оптимізує перетин кордону у сфері міжнародних вантажних перевезень; платформи електронної комерції забезпечують доступ до глобальних ринків; технологія блокчейн сприяє прозорості логістичних процесів і відстеженню походження товарів; фінансові інструменти PayPal і PayPal забезпечують зручність міжнародних розрахунків. Цифрові технології підвищують ефективність транзакцій, управління логістикою, фінансовими потоками та складськими запасами.

В умовах глобалізації підприємства працюють із різними валютами, контрагентами та логістичними системами, що зумовлює потребу в ретельному контролі всіх операцій. Зовнішньоекономічна діяльність залежить від валютних коливань, логістичних ризиків, погодних умов, транспортних обмежень, а також політичних та санкційних факторів.

У процесі здійснення ЗЕД підприємства стикаються з різноманітними ризиками, зумовленими внутрішніми та зовнішніми факторами.

Основні фактори, що зумовлюють ризики в ЗЕД:

- внутрішні фактори, які виникають всередині об'єкта;
- зовнішні фактори, що впливають на об'єкт з навколишнього середовища.

До внутрішніх належать компетентність управлінського персоналу, якість маркетингової стратегії, виробничий потенціал, технічне оснащення та фінансовий стан підприємства. Зовнішні фактори охоплюють політичну ситуацію, науково-технічний прогрес, соціально-економічні умови та екологічні обмеження [3].

Основним чинником ефективності менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є здатність підприємства до інноваційної адаптації. Використання сучасних управлінських підходів, цифрових інструментів, аналітичних систем та нових форматів міжнародної кооперації дає змогу скоротити операційні витрати, підвищити швидкість прийняття рішень та оптимізувати витрати на логістику. Підприємства, що активно впроваджують

інновації, демонструють вищу гнучкість та стійкість до коливань світового ринку, швидше реагують на зміни у вимогах партнерів та міжнародного регуляторного середовища.

Важливою передумовою успішного управління ЗЕД є розвиток стратегічних компетенцій персоналу, зокрема здатності працювати в міжкультурному середовищі, використовувати інструменти міжнародного маркетингу, розуміти митні, податкові та фінансові аспекти глобальної торгівлі. Професійна підготовка менеджерів, їхня здатність до стратегічного мислення та управління ризиками формують основу конкурентних переваг підприємства. Людський капітал стає основним ресурсом, який забезпечує ефективність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнює позиції фірми у міжнародному бізнес-середовищі.

Менеджмент ЗЕД є не лише складовою збутової чи закупівельної діяльності, а стратегічною функцією, що передбачає аналіз альтернатив, довгострокове планування та адаптацію до міжнародного середовища. Використання єдиної моделі стратегічного управління є недоцільним; кожне підприємство потребує індивідуального підходу з урахуванням його внутрішніх і зовнішніх чинників [4].

Отже, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності виступає визначальним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Орієнтація на індивідуальні особливості підприємства, стратегічна гнучкість, цифровізація та формування сталих міжнародних партнерств є ключовими передумовами його успішної діяльності на світових ринках.

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальна програма Харків. URL:<https://start.karazin.ua/programs/7/4/D3/13>. (дата звернення 25.11.2025)

2. Конкурентоспроможність підприємства Розділ 8.3.2. «Букліб» 2007–2025 URL: <https://buklib.net/books/26099/> (дата звернення 24.11.2025)

3. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Генералов, О.В. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. КНТЕУ. Київ, 2018. 312 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/5420bb52-f3f8-4768-b144-34f5c1082ddb/full> (дата звернення 24.11.2025)

4. Яхно Т. П. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності. Львів: ЛТЕУ. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Yahno/Kaf_MEV_MM_Lecture_4.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Медведь Аліна

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Кожне підприємство, яке функціонує на ринку використовує у своїй діяльності всі види ресурсів. Інформаційні ресурси є критично важливим активом у сучасному управлінні, виступаючи основою для прийняття раціональних, своєчасних та ефективних управлінських рішень. У наш час, особливо в умовах диджиталізації, інформація є одним із найголовніших важелів у прийнятті рішень.

Інформаційний ресурс, як один із складових у діяльності підприємства, розглядали А. О. Каменюк, А. О. Корнійчук, Г. В. Карнаухова й ін. Наприклад, вчені М. О. Кривдик, М. В. П'ятничка й І. В. Лісовський вважають, що «інформаційні ресурси – сукупність баз даних, звітів, знань і технологій управління інформацією, що забезпечують ефективну діяльність підприємства» [1, с. 106]. Узагальнюючи поняття вчених щодо визначення інформаційного ресурсу, можна зробити висновок, що це дані, подані у формі, придатній для зберігання, накопичення, оброблення, використання та передачі з метою прийняття рішень.

Саме за допомогою інформаційних ресурсів підприємство може виконувати всі функції менеджменту: планувати, прогнозувати, регулювати та контролювати діяльність. Інформаційні ресурси продукують саме управлінську інформацію, яка містить сукупність даних щодо діяльності підприємства. Управлінська інформація – це сукупність даних, що характеризує діяльність підприємства та використовуються для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Отже, можна визначити, що управлінська інформація ґрунтується саме на актуальних і конкретних даних.

Управлінську інформацію менеджери отримують із зовнішнього та внутрішнього середовища. Виділяють такі джерела зовнішнього середовища:

– нормативні акти та закони, які регулюють діяльність підприємства;

– постачальники;

– клієнти;

– конкуренти.

Внутрішніми джерелами управлінської інформації є:

– працівники підприємства;

– внутрішня звітність підприємства.

Саме за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел управлінської інформації формується управлінське рішення, що може бути ключовим рішенням для покращення та розвитку підприємства.

На думку А. І. Капліна, «управлінське рішення як основний вид діяльності керівника в усіх соціальних сферах і на всіх рівнях управління ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи та містить систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують вироблення, ухвалення й організацію виконання рішення, що гарантує досягнення планованої мети» [2].

Для ефективного та результативного управлінського рішення необхідна повна, точна та доступна інформація, яка дозволяє виконувати функції планування, прогнозування, організування, регулювання та контролю. Отже, управлінська інформація підприємства повинна відповідати таким характеристикам: актуальність, зрозумілість, своєчасність, правильність, доступність.

Актуальність інформації полягає у своєчасній наданій інформації та має відображати поточний стан підприємства. Зрозумілість інформації полягає у чіткій, логічній послідовності наданих даних. Своєчасність свідчить про те, що інформація повинна надходити у потрібний момент, щоб забезпечити оперативне прийняття рішень. Правильність – це дані, які мають бути точними, перевіреними та достовірними. Доступність інформації полягає в можливості її використання користувачами. Ці характеристики є важливими для реалізації ефективних управлінських рішень, їх своєчасного обґрунтування та прийняття.

Основними вимогами до управлінської інформації є:

– задоволення інформаційних потреб органів управління;

– правильний відбір первинних відомостей і джерел інформації;

– правильна систематизація та класифікація інформації;

– безперервність процесу збору й обробки інформації;

- відсутність дублювання інформації;
- перевірка коректності (несуперечності отриманих даних);
- можливість багаторазового використання інформації;
- приведення інформації до загального формату;
- фільтрація інформації;
- агрегування інформації;
- своєчасність наданої інформації;
- актуалізація інформації й обсягів інформаційних потоків [3].

Отже, аналізуючи вимоги до управлінської інформації, можна визначити, що головною метою є задоволення інформаційних потреб органів управління. З цим пов'язана необхідність фільтрації, агрегування й актуалізації інформації. Ці процеси мають на меті зменшення числа показників і обсягів інформаційних потоків, перетворюючи сукупність даних на оперативні знання, придатні для швидкого аналізу.

На процес прийняття рішень впливають такі чинники:

- 1) особистісні оцінки менеджера (суб'єктивна думка менеджера про пріоритетність завдань, наприклад акцент на економічні, а не соціальні проблеми);
- 2) ризик і невизначеність (чинники зовнішнього середовища, можливості зниження невизначеності);
- 3) час (потрібен певний період для визначення успішності прийнятого рішення);
- 4) вартість інформації (витрати на інформацію мають перекидатися доходами від її використання й упровадження);
- 5) взаємозв'язок управлінських рішень [4, с. 89].

Відповідно до чинників, які безпосередньо впливають на процес прийняття рішень, першочергово вирізняють суб'єктивну думку менеджера, тому, що саме менеджер несе відповідальність за управлінське рішення, тому це є основою в прийнятті рішень. Щодо ризиків і невизначеності, то в наш час це є дуже актуальною проблемою. На жаль, в умовах війни прогнозувати діяльність підприємства доволі складно та важко, тому це є ключовим чинником, який має неабиякий вплив на прийняття рішень. Щодо часу прийняття рішень, то існують кризові ситуації, де діяти необхідно оперативно, тому виникають певні виклики. Інформація – це ресурс, необхідний для ефективного прийняття рішення. Тому витрати (дослідження ринку, консультації і т. д.) мають бути меншими за доходи, які може отримати підприємство, використовуючи інформацію.

Після отримання управлінської інформації менеджер її аналізує та відтворює в управлінському рішенні. Загалом, всі рішення, які приймаються на підприємстві, мають бути взаємопов'язані між собою. Взаємозв'язок вимагає узгодження рішень між різними відділами та рівнями управління, щоб гарантувати, що всі дії спрямовані саме на досягнення спільних цілей організації.

Прийняття управлінського рішення складається з трьох етапів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Етапи прийняття управлінського рішення

Етап	Характеристика
Підготовка рішення	необхідно здійснити процес збору, аналізу інформації; визначити проблему, яку необхідно вирішити
Прийняття рішення	потрібно проаналізувати, обрати найкраще із запропонованих альтернатив управлінських рішень
Реалізація рішення	впровадження управлінського рішення в дію та доведення його до виконавців; оцінювання результатів впровадження управлінського рішення за допомогою визначення конкретних показників, методів і підходів.

Примітка. Створено автором на основі [5, с. 52].

Таким чином, існує три етапи прийняття управлінського рішення, від підготовки до реалізації цього рішення. Підготовка рішення – це один із найголовніших етапів у прийнятті управлінського рішення. Тут визначається та формулюється проблема, яку необхідно вирішити, відбувається збір та накопичення інформації з внутрішніх та/або зовнішніх джерел. Далі формулюються альтернативи рішення. На другому етапі прийняття рішення з усіх запропонованих альтернатив менеджер обирає найбільш оптимальне рішення, за допомогою якого покращиться діяльність підприємства. Останній етап характеризується документальним оформленням і донесенням цього рішення до безпосередніх виконавців. Після прийняття рішення відбувається оцінювання результатів впровадження цього рішення в дію. Оцінка результатів відбувається за допомогою показників (коефіцієнт прибутковості, коефіцієнт фінансової стійкості і т. д.). Якщо в результаті оцінювання виявиться, що рішення вплинуло незадовільно на діяльність підприємства, то його варто або відкоригувати, або ж покращити.

Отже, інформаційні ресурси – це найцінніша складова, без якої підприємство існувати не може. Інформаційними ресурсами є

сукупність даних, необхідних для ефективного прийняття рішень, щоб покращити діяльність підприємства. Саме актуальна, своєчасна та доступна інформація дозволяє здійснити раціональний вибір між запропонованих альтернатив рішень.

Таким чином, функціональні обов'язки менеджера охоплюють весь цикл управління – від стратегічного прогнозування та збору даних до систематизованого вибору, впровадження та контролю управлінського рішення. Ця послідовність підкреслює, що ефективне управлінське рішення є результатом методичного аналізу інформації та раціонального вибору серед альтернатив. Постійний контроль і зворотний зв'язок на основі актуальних даних дозволяє оперативно вносити зміни до плану реалізації рішення, запобігаючи значним збиткам. Інформаційна система координує діяльність різних підрозділів, гарантуючи, що всі рішення узгоджені зі стратегією компанії. Підсумовуючи можна сказати, що інформаційні ресурси перетворюють підприємство на адаптивну систему, здатну до постійного вдосконалення та стійкого розвитку.

1. Кривдик М., П'ятничка М., Лісовський, І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ресурсами підприємств з позиції економічної безпеки. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2025. № 340(2). С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-16>

2. Капліна А. І. Управлінське рішення: сутність, класифікація, вимоги, що висуваються. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.38>

3. Саванчук Т. М., Назаренко В. В. Вимоги до формування інформаційних потоків в системі обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-12>

4. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-14>

5. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрємін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Микосянчик Н. Л., здобувач вищої освіти
Науковий керівник: **Хомюк Н. Л.**, д.е.н, завідувач кафедри
менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасних умовах ринкової економіки та посилення конкуренції на світовому торговельному просторі процес контролю та оптимізації витрат є надзвичайно важливим для кожного підприємства. Витрати напряму впливають на собівартість продукції, її ціновий діапазон, прибутковість та здатність виробництва до конкуренції як на зовнішньому ринку, так і на внутрішньому. Ефективне використання витрат дозволить суб'єктам господарювання не лише зменшити їх обсяг, а й покращити безпосередньо сам процес виробництва товарів, продуктивність праці, її інтенсивність та сформувати стійку систему конкуренції на світовому ринку. Тому питання про методи контролю та оптимізація витрат є надзвичайно важливою темою для підприємств.

За своєю економічною сутністю витрати являють собою грошове відображення використаних за певний період виробничих факторів, необхідних для забезпечення підприємством виробничої та збутової діяльності. Це витрачання різних видів ресурсів – праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів – у процесі виробництва, обігу та розподілу продукції. До складу витрат також належать витрачені економічні вигоди, пов'язані з упущеною можливістю найбільш ефективного використання ресурсів підприємства. Вони поділяються на виробничі, операційні та інші витрати. В свою чергу виробничі витрати поділяються на прямі (матеріали, оплата праці та інші), а також загальновиробничі (змінні та постійні), операційні витрати поділяються на адміністративні, витрати на збут, і тд., до інших витрат належать фінансові, також фінансові від участі в капіталі та надзвичайні витрати [1].

Залежно від різних чинників, а саме типу показників, що підлягають контролю, рівня їх узагальнення у часі та призначення отриманої інформації виділяють три основні форми контролю витрат:

поточний, періодичний та разовий. Поточний контроль здійснюється щоденно та передбачає постійне спостереження за рухом матеріальних ресурсів, станом незавершеного виробництва та випуском продукції. Основою такого контролю є оперативний облік, який забезпечує своєчасне фіксування небажаних відхилень у ході виробничих процесів і дає можливість швидко реагувати на них. Періодичний контроль проводиться з визначеною регулярністю, залежно від управлінських потреб і планових горизонтів. Зазвичай він здійснюється за місячними, кварталними або річними періодами, що узгоджується з плановим показником діяльності. Джерелом даних для цього виду контролю є інформація оперативного та бухгалтерського обліку. Разовий контроль не має встановленої періодичності та здійснюється у разі виникнення окремої потреби чи конкретної ситуації. Найчастіше його реалізують у формі інвентаризації активів, ревізії певних ділянок діяльності або проведення аудиту. В залежності від моменту проведення виділяють такі види контролю: попередній, проміжний та заключний. Попередній контроль проводиться ще до початку реалізації планів. Його завданням є оцінка реалістичності та узгодженості документів, а також перевірка забезпеченості підприємства необхідними ресурсами – матеріальними, фінансовими й кадровими. Проміжний контроль відбувається безпосередньо під час виконання планових завдань і спрямований на регулювання процесу досягнення запланованих показників витрат. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати дії та уникати небажаних відхилень. Заключний контроль здійснюється після завершення планового періоду. У межах цього контролю оцінюється рівень досягнення запланованих показників та ефективність використання ресурсів. Його результати допомагають визначити можливості для подальшої економії, а також відіграють мотиваційну роль, стимулюючи працівників до більш раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів [2].

Контроль витрат є необхідним елементом системи управління підприємством. Він передбачає постійний моніторинг використання ресурсів, дотримання встановлених нормативів та виявлення відхилень. Одним із основних інструментів контролю є бюджетування. Бюджетування дає можливість планувати обсяги витрат, встановлювати ліміти для структурних підрозділів та порівняти фактичні показники з плановими. Це дозволяє виявити нераціональне використання коштів, також аналізувати причини відхилень і приймати коригувальні управлінські рішення.

Ефективний контроль неможливий без аналітичної складової, тому важливу роль відіграє аналіз витрат, а саме вертикальний та горизонтальний. Вертикальний аналіз звітності проводиться за один звітний період. Потім часто роблять порівняння отриманих результатів за різні періоди. Це дозволяє краще керувати операційними витратами, активами та оптимізувати їх структуру [3]. Особливого значення у сучасних умовах набуває АВС-аналіз, який дозволяє розподілити витрати залежно від їх призначення, а не лише за обсягом виробництва.

Оптимізація витрат є наступним етапом після контролю та аналізу. Її основна мета – скорочення непотрібних витрат при одночасному збереженні та підвищенні якості товарів і послуг. Одним із найпоширеніших методів оптимізації є впровадження ресурсозберігаючих технологій. Використання сучасного обладнання, також автоматизація та цифровізація виробничих процесів дозволить значно зменшити витрати на енергію, робочу силу та матеріали. Ще одним із методів оптимізації є удосконалення бізнес-процесів за допомогою підходів Lean Management і Kaizen. Lean використовує підхід до управління компанією, спрямований на підвищення її ефективності. Основна ідея полягає у створенні максимальної цінності для споживача при одночасному раціональному використанні ресурсів та оптимізації витрат [4]. Методологія Kaizen передбачає постійне вдосконалення завдяки залученню персоналу.

У сфері організації виробництва важливими залишаються такі методи, як нормування витрат і техніко-економічне обґрунтування. Нормування дозволяє встановити оптимальні норми витрачання матеріалів, енергії, праці та часу. Техніко-економічне обґрунтування дає можливість провести оцінку ефективності впровадження новітніх технологій. Це дозволяє порівняти поточні витрати та економію, яку підприємство могло б отримати.

Формування конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить від здатності ефективно контролювати та оптимізувати витрати. Виробництво, яке не приділяє увагу до управління витратами має ризик втратити позиціонування на ринку. Натомість підприємства, котрі застосовують вище згадані методи можуть значно підвищити свою позицію на ринку, забезпечити стабільний розвиток та покращити фінансове становище.

Отже, проаналізувавши питання методи контролю та оптимізації витрат, вважаю, що ця тема є комплексним процесом, яка включає аналіз, планування, моніторинг та впровадження новітніх технологій.

Використання методів бюджетування, ABC-аналізу, ресурсозбереження, Lean-технологій, Kaizen, нормування витрат і так далі забезпечує зниження собівартості та підвищення ефективності праці. Це дозволяє підприємству не лише підлаштовуватися під умови глобальної ринкової системи, а й активно зміцнювати свої позиції в даному середовищі.

1. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка.* 2016. Вип. 2(6). С. 118–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_22 (дата звернення: 22.11.2025)

2. Види та методи контролю витрат. Блог СТБ ОУВ. URL: <https://stbou.v.wordpress.com/2014/11/20> (дата звернення: 22.11.2025)

3. Доліна І. Фінансовий аналіз: основні види та коефіцієнти. Фінансова Академія «Актив». URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/finansovij-analiz-osnovni-vidi-ta-koeficiyenti> (дата звернення: 22.11.2025)

4. Lean management – стратегія, яка окупається. Trans.eu. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfs/lean-management-strategija-jaka-okupajetsja/> (дата звернення: 22.11.2025)

TEORETYCZNE ASPEKTY WDROŻENIA TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Inna Mylko, Anna Patrai

Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraina)

Piotr Jarosz

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku (Polska)

Technologie informacyjne obejmują szeroki zakres środków i technologii wykorzystywanych do przetwarzania, przechowywania, przesyłania i odbierania informacji. Mogą to być oprogramowanie, sieci komputerowe, technologie internetowe, urządzenia mobilne, systemy satelitarne i wiele innych. Technologie informacyjne umożliwiają tworzenie, przetwarzanie i przesyłanie informacji przy użyciu technologii komputerowych.

Istota technologii informacyjnych w działalności marketingowej przedsiębiorstwa jest rozpatrywana przy użyciu następujących podejść koncepcyjnych: od ogólnej definicji technologii przetwarzania informacji po ich rolę w budowaniu złożonych systemów marketingowych i realizacji strategii antykryzysowych.

Klasycznie technologie informacyjne (TI) definiuje się jako połączenie procedur, które realizują funkcje gromadzenia, przechowywania, przetwarzania i przekazywania danych w oparciu o zastosowanie wybranego zestawu środków technicznych przy udziale kadry zarządzającej [3]. TI są nierozzerwalnie związane ze środowiskiem technicznym i programowym, w którym są realizowane.

Autorzy formułują definicję technologii informacyjnych z naciskiem na automatyzację, a mianowicie: zautomatyzowane technologie informacyjne marketingu to jednolity kompleks metod, środków i form automatyzacji działalności marketingowej. W kontekście tej definicji podkreśla się, że głównym przeznaczeniem TI jest przetwarzanie i analiza danych. Wdrożenie takich technologii zapewnia zmniejszenie pracochłonności i skrócenie terminów tworzenia i wdrażania systemów informatycznych [4].

Bilousko T. M. definiuje technologie informacyjne jako zbiór metod i środków programowo-technicznych, połączonych w łańcuch technologiczny, które zapewniają gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie, dystrybucję i wyświetlanie informacji w celu zmniejszenia pracochłonności procesów wykorzystania zasobów

informacyjnych, a także zwiększenia ich niezawodności i operacyjności. Autorka zwraca szczególną uwagę, że celem technologii informacyjnych jest stworzenie z zasobów informacyjnych wysokiej jakości produktu informacyjnego, który spełnia wymagania użytkowników. Ponadto podkreśla, że technologie informacyjne opierają się na wsparciu technicznym, programowym, informacyjnym, metodycznym i organizacyjnym oraz są od niego zależne [1].

Pinchuk N. S., Galuzinsky G. P. i Orlenko N. S. podają rozszerzoną definicję istoty TI poprzez zintegrowaną strukturę, w szczególności uważają, że systemy informacyjne marketingu to zbiór środków informacyjnych, technicznych, programowych i technologicznych, środków telekomunikacyjnych, baz danych, metod i procedur, personelu inżyniersko-technicznego, które realizują funkcję gromadzenia, przekazywania, przetwarzania, analizowania, prognozowania i gromadzenia informacji w celu przygotowania i podejmowania skutecznych decyzji zarządczych w marketingu [2]. W tym kontekście szczególnie podkreśla się, że głównym celem TI jest poprawa jakości marketingu, zapewnienie specjalistom niezbędnych informacji do podejmowania decyzji marketingowych oraz przekazywanie każdemu użytkownikowi informacji, które umożliwiają skuteczne wykonywanie powierzonych funkcji [3].

Rozważając zastosowanie technologii informatycznych w handlu elektronicznym, naukowcy przedstawiają ich istotę poprzez przeznaczenie funkcjonalne, w szczególności technologie informacyjne tworzą warunki niezbędne dla biznesu elektronicznego (e-Business), który wykorzystuje możliwości globalnych sieci informacyjnych do przekształcania wewnętrznych i zewnętrznych powiązań firmy w celu zwiększenia efektywności jej działalności. Najważniejszym elementem e-biznesu jest wykorzystanie technologii internetowych.

W niektórych pracach naukowych współczesne technologie informacyjne w marketingu są przedstawiane jako wykorzystanie narzędzi cyfrowych, systemów i platform do skutecznego gromadzenia, przetwarzania, analizowania i stosowania informacji marketingowych w celu podejmowania uzasadnionych decyzji zarządczych [5]. Autorzy podkreślają, że technologie informacyjne zapewniają integrację procesów badania rynku, planowania kampanii reklamowych, segmentacji odbiorców, automatyzacji komunikacji, monitorowania skuteczności promocji i zarządzania relacjami z klientami. Dzięki temu mogą one stanowić potężne narzędzie realizacji strategii antykryzysowej, ponieważ

umożliwiają terminowe wykrywanie ryzyka i podejmowanie uzasadnionych decyzji zarządczych w warunkach niestabilności.

Tak więc technologie informacyjne odgrywają kluczową rolę w nowoczesnym systemie zarządzania marketingowego, zapewniając efektywną pracę z danymi, automatyzację procesów i dokładniejsze dostosowanie komunikacji z konsumentami. Obejmują one szeroki zakres narzędzi – od systemów CRM i środków analitycznych po media społecznościowe i technologie uczenia maszynowego, co pozwala przedsiębiorstwom kształtować kompleksowe i adaptacyjne podejście marketingowe. Na tej podstawie technologie informacyjne w systemie zarządzania marketingowego można zdefiniować jako zbiór rozwiązań technologicznych i środków programowych, które zapewniają gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji marketingowych w celu wspierania decyzji zarządczych i interakcji z klientami. Ich zastosowanie przyczynia się do zwiększenia dokładności planowania, personalizacji ofert i szybkiego reagowania na zmiany otoczenia rynkowego. Jednocześnie właściwy wybór technologii wymaga uwzględnienia ich ograniczeń, złożoności wdrożenia i możliwości zasobowych firmy. W rezultacie technologie informacyjne stają się nie tylko narzędziem, ale strategicznym elementem konkurencyjności biznesu.

1. Bilousko T.M. Technologie informacyjne w działalności marketingowej. *Ekonomika i społeczeństwo*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41>

2. Systemy informacyjne i technologie w marketingu: podręcznik / N.S. Pinczuk, G.P. Galuzinski, N.S. Orlenko. Wydanie drugie, poprawione i uzupełnione. Kijów: KNEU, 2003. 460 s.

3. Systemy informacyjne i technologie w przedsiębiorstwie: konspekt wykładów / I. O. Ushakova, G. O. Plekhanova. Charków: Wyd. KhNEU, 2009. 128 s.

4. Kovinko O.M., Loyanich E.V. Technologie informacyjne w marketingu. *Globalne i krajowe problemy gospodarki*. 2015. Wydanie 6. S. 366-268. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/75.pdf>

5. Mylko I.P., Vavdiuk N.Y. Współczesne technologie informacyjne w marketingu jako narzędzie strategii antykryzysowej przedsiębiorstwa. *Czasopismo ekonomiczne LUNU*. 2025. № 2 (42). DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-172-181>

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE OPRACOWANIA KOMPLEKSU MARKETINGOWEGO W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Inna Mylko, Shcherbakova A.O.

Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraina)

Waldemar Włoch

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku (Polska)

W warunkach wysokiej konkurencji i dynamicznych zmian na rynku przedsiębiorstwa muszą tworzyć elastyczny i skuteczny kompleks marketingowy. Opracowanie kompleksowego systemu marketingowego pozwala zwiększyć konkurencyjność, zoptymalizować decyzje zarządcze i lepiej zaspokajać potrzeby konsumentów. Współczesne trendy cyfryzacji i globalizacji sprawiają, że doskonalenie kompleksu marketingowego staje się kluczowym warunkiem pomyślnego funkcjonowania biznesu.

Opracowanie i wdrożenie kompleksowego marketingu w przedsiębiorstwie jest wielopoziomowym i długotrwałym procesem, który stanowi podstawę całego systemu marketingowego. Proces ten jest indywidualny dla każdego przedsiębiorstwa, a także zależy od branży i rodzaju rynku [3, 5].

System kompleksu marketingowego kształtuje się zgodnie z poniższymi etapami.

1. Wyznaczenie celów, głównych zadań i celów marketingowych przedsiębiorstwa.

2. Sformułowanie profilu środowiska zgodnie z wymaganiami: kompletność, aktualność, znaczenie, wiarygodność; analiza czynników środowiska marketingowego: potencjał makro-, mikro- i zasobowy.

3. Opracowanie kompleksu marketingowego (polityki towarowej, cenowej, komunikacyjnej i dystrybucyjnej).

4. Kształtowanie strategii marketingowej rozwoju przedsiębiorstwa.

5. Organizacja marketingu (struktury zarządzania marketingiem, podziału praw, zadań i odpowiedzialności w systemie zarządzania marketingiem, gromadzenia i przetwarzania informacji marketingowej).

6. Kontrola, analiza i ocena skuteczności systemu marketingowego w przedsiębiorstwie (kontrola rocznych planów marketingowych i rentowności, kontrola strategiczna, audyt marketingowy) [1-3].

Proces opracowywania (lub udoskonalania) kompleksu marketingowego w przedsiębiorstwie obejmuje następującą sekwencję działań: kompleksowa analiza i badanie rynku; analiza istniejącej działalności marketingowej przedsiębiorstwa; badania mające na celu ocenę kierunków

korekty; kształtowanie i udoskonalanie kompleksu marketingowego; opracowanie technologii wdrożenia; kontrola wyników i wprowadzanie korekt [1, 2].

Pierwszy etap planowania kompleksu marketingowego rozpoczyna się od dogłębnej analizy rynku, ukierunkowanej na zaspokojenie potrzeb konsumentów, która obejmuje:

- przeprowadzenie kompleksowej analizy rynku poprzez badanie zachowań konsumentów, ich gustów, upodobań, potrzeb, preferencji konsumencieckich, motywów skłaniających do zakupu towaru;

- analizę warunków rynkowych wraz z badaniem i prognozowaniem popytu na towar; analizę cen i towarów konkurencji, określenie pojemności rynku i udziału przedsiębiorstwa w nim. Taka analiza pomaga ocenić możliwości rynkowe i określić atrakcyjny kierunek działań marketingowych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej;

- określenie grupy docelowej – poszukiwanie potencjalnych konsumentów, których potrzeby przedsiębiorstwo stara się zaspokoić;

- segmentacja i pozycjonowanie, czyli podział konsumentów na grupy według potrzeb, cech charakterystycznych, zachowań. Następnie podejmowana jest decyzja dotycząca pozycjonowania towaru na rynku.

Na drugim etapie ocenia się bieżący system marketingowy firmy.

1. Jeśli firma już działa, przeprowadza się analizę jej istniejącego systemu marketingowego, identyfikując słabe strony i niedociągnięcia w celu dalszej pracy nad określonymi elementami.

2. Stopniowo analizuje się każdy z elementów istniejącego systemu marketingowego firmy.

Na trzecim etapie przeprowadza się ukierunkowane badania w celu określenia, jakie zmiany lub uzupełnienia są niezbędne do dostosowania kompleksu marketingowego do warunków rynkowych i zwiększenia jego skuteczności.

Czwarty etap to opracowanie zaktualizowanego (ulepszono) kompleksu marketingowego, który powstaje na podstawie wyników analizy i badań i obejmuje: opracowanie strategii produktowej oraz nadanie produktom jakości i właściwości, które w jak największym stopniu odpowiadają potrzebom konsumentów; wybór strategii ustalania cen – kształtowanie cen, rabatów, warunków płatności; określenie środków dystrybucji towarów – kształtowanie sposobów przemieszczania towarów, wybór kanałów sprzedaży; uzasadnienie strategii promocji, która ma na celu stymulowanie popytu; praca z personelem przedsiębiorstwa.

Na piątym etapie opracowuje się szczegółową technologię wdrożenia zaktualizowanego kompleksu marketingowego w przedsiębiorstwie. Szósty etap obejmuje kontrolę wyników i wprowadzanie poprawek [1-5].

Wyniki wdrożonego kompleksu marketingowego są monitorowane, analizowane i zgodnie ze strategiami wprowadzane są niezbędne poprawki. Zapewnia to elastyczność działań marketingowych, które muszą szybko reagować na ciągłe zmiany otoczenia rynkowego i dostosowywać się do nich. Zarządzanie kompleksem marketingowym jest głównym zadaniem pozwalającym osiągnąć sukces na rynku. Marketing mix w systemie zarządzania przedsiębiorstwem określa kombinację narzędzi przedsiębiorstwa, wykorzystywanych na poziomie operacyjnym w określonym okresie czasu.

1. Bagorka M.O., Yurchenko N.I. Tworzenie kompleksowego systemu marketingu w przedsiębiorstwie. *Notatki naukowe TNU im. W.I. Wernadskiego. Seria: Ekonomia i zarządzanie*. 2020. Tom 31, (70). № 1. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17>.

2. Boichuk I.V. Wpływ kompleksu marketingowego na działalność przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji. *Biuletyn LTEU. Nauki ekonomiczne*. 2020. № 60. C. 68-74.

3. Borysenko O.S., Tabachuk N.O. Teoretyczne podstawy i ewolucja rozwoju kompleksu marketingowego. *Europa Wschodnia: ekonomia, biznes i zarządzanie*. 2018. Wydanie 3. (14). C. 134-141.

4. Mylko I.P., Lialuk A.M., Sak T.V. Planowanie strategiczne w systemie zarządzania marketingowego regionów transgranicznych. *Efektywna ekonomia*. 2025. №1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53>

5. Czerchik L.M. Marketing terenów rekreacyjnych jako narzędzie kształtowania, rozwoju i regulacji rynku zasobów rekreacyjnych. *Aktualne problemy gospodarki*. 2006. № 1 (55). C. 95–103.

НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Мирза Олена

Науковий керівник – Василишина Любов, к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Київ

Соціальні мережі активно розвиваються, впроваджуючи нові функції, що зумовлює дослідження їх впливу на стратегії брендів. У цьому зв'язку ключовими напрямками стають функції, засновані на інтеграції штучного інтелекту (ШІ), поглибленій персоналізації контенту, розвитку інструментів соціальної комерції (social commerce) та нових форматів, що роблять акцент на автентичності. Це дозволяє оцінити розширені можливості брендів у поглибленому аналізі аудиторії в межах самих соціальних платформ [1].

Одним із ключових напрямів дослідження є гіперперсоналізація контенту. Нові алгоритми на основі ШІ в соціальних мережах обробляють дані про поведінку користувачів, зокрема їхні перегляди, взаємодії, час активності тощо, що дозволяє розробляти індивідуалізовані пропозиції. Так, вбудовані інструменти соціальної комерції пропонують рекомендації, які враховують історію взаємодій користувача з контентом, а рекламні кабінети використовують персоналізовані повідомлення з тематикою, релевантною інтересам споживача [2].

Іншим важливим напрямом дослідження є сегментація аудиторії. Алгоритми ШІ класифікують клієнтів відповідно до демографічних характеристик, поведінкових моделей або уподобань, що сприяє надсиланню цільових повідомлень різним групам споживачів і, відповідно, дозволяє підвищити рівень конверсії. Наприклад, автоматизовані інструменти, орієнтовані на соціальні мережі, здатні аналізувати реакцію користувачів на контент, ідентифікуючи найбільш активні сегменти аудиторії.

Значну роль у маркетингових дослідженнях відіграє прогнозування трендів поведінки споживачів. ШІ дозволяє обробляти великі обсяги інформації з соціальних мереж, виявляючи закономірності та формуючи прогнози щодо майбутніх дій користувачів. Зокрема, аналіз коментарів у соціальних мережах допомагає визначити потенційний попит на окремі товари або ідентифікувати споживачів, які схильні до відмови від послуг.

Дослідження емоційної реакції є ще одним інноваційним напрямом. Автоматизоване «соціальне прослуховування» (social

listening), вбудоване в платформи, забезпечує відстеження згадок бренду у відкритих джерелах і здійснює аналіз тональності коментарів або відгуків. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні сигнали та покращувати імідж компанії.

Крім того, важливим аспектом дослідження є картування клієнтської подорожі, під яким розуміється відстеження всіх етапів взаємодії користувача з брендом в соціальній мережі – від першого контакту з контентом до покупки через social commerce. Завдяки цьому ШІ здатен ідентифікувати проблемні ділянки, наприклад, визначити, на якому етапі потенційні клієнти найчастіше залишають кошик покупок в межах платформи або припиняють взаємодіяти з профілем бренду.

Прикладом інтегрування маркетингових досліджень в соціальні мережі є персоналізовані привітання (за аналогією до кейсу Harpoon Brewery), що надсилаються автоматизовано, сприяють формуванню лояльності. У кейсі компанії «Пані Блиск» продемонстровано, як досліджується ефективність використання ШІ для створення інтерактивного відеоконтенту, адаптованого під специфіку окремих аудиторій в соціальних мережах. Крім того, дослідження ефективності динамічних заголовків у рекламних оголошеннях, згенерованих на основі попередніх взаємодій користувачів, дозволяють оцінити підвищення рівня клікабельності посилань. Отже, можна підсумувати, що маркетингові дослідження зосереджені на тому, як нові функції ШІ у соціальних мережах перетворюють сирі дані в дієві інсайти, дозволяючи брендам не лише розуміти поточні потреби аудиторії, але й проактивно формувати стратегії [1; 2].

Дослідження персоналізації контенту в соціальних мережах значно підвищує якість рекламних кампаній, що вимірюється залученням аудиторії, конверсією та рентабельністю інвестицій (ROI). Завдяки аналізу поведінки, вподобань та демографічних характеристик користувачів, бренди можуть створювати ефективний контент, для конкретних споживачів. Це дозволяє не лише привертати увагу до реклами, але й стимулювати покупки та підписки [3].

Одним із ключових напрямів дослідження є підвищення конверсії. Наприклад, аналізуються персоналізовані повідомлення у месенджерах соціальних мереж з використанням імені отримувача або рекомендації товарів попередніх покупок чи взаємодій. Дослідження доводять, що такі персоналізація має значно вищу ймовірність конверсії. Персоналізовані рекламні оголошення у соціальних мережах сприяють вивченню зростання показників кліків (CTR) і

зменшенню витрат на залучення клієнтів. Наприклад, використання нових інструментів у рекламних кабінетах, таких як Customer Match або Performance Max (та їх аналогів у Facebook/TikTok) дозволяє досліджувати ефективність таргетованих оголошень на основі поведінкових даних. Як наслідок, бренди залучають релевантну аудиторію та отримують більші відгуки.

Ще одним важливим аспектом дослідження взаємодія з клієнтами. Аналіз ефективності персоналізованого контенту, який створює відчуття турботи про клієнта (подібно до кейсу Chewy), сприяє вивченню довгострокової лояльності до бренду. Приклади успішного дослідження персоналізації включають аналіз ефективності рекомендацій товарів на платформах (за аналогією до Amazon або Netflix), які базуються на історії пошуку чи перегляду користувачів у соціальній мережі. Це не лише спрощує процес вибору для споживачів, але й стимулює повторні покупки [3].

Дослідження ефективності соціальної комерції (social commerce) стає важливим інструментом для брендів. Аналізуються такі платформи, як Instagram Shopping, Facebook Shops і TikTok Shop, які дозволяють здійснювати покупки безпосередньо в додатках. Дослідження оцінюють, як спрощується процес купівлі для споживачів і підвищується конверсія. Крім того, досліджується ефективність месенджерів (WhatsApp, Telegram) як нових інструментів для швидкої взаємодії з клієнтами та проведення угод у чатах [4].

Дослідження тренду на автентичність і творчість аналізує, як бренди створюють унікальний контент. Наприклад, вивчається ефективність UGC (контенту, створеного користувачами) та нових інструментів платформ для його інтеграції в маркетингові стратегії. Це дозволяє дослідити залучення аудиторії через особисті історії й відгуки користувачів.

Ще одним важливим аспектом є дослідження ефективності автоматизація процесів у маркетингу. Оцінюється використання ШІ та нейромереж для автоматизованої генерації контенту, аналізу великих даних і прогнозування трендів у соціальних мережах. Це допомагає брендам ефективніше адаптувати свої стратегії [4].

Прикладом успішного дослідження такої ефективності є аналіз кампаній з інтеграцією e-commerce у TikTok Shop. Вивчається, як молодіжна аудиторія активно залучається через відеоконтент із функцією миттєвої покупки товарів. Також досліджується, як

Instagram використовує персоналізовані рекомендації для невеликих акаунтів, що дозволяє брендам досягати нішевої аудиторії.

У 2025 році розвиток соціальних мереж характеризується інтеграцією новітніх технологій, що вимагає дослідження трансформації поведінкових моделей користувачів та оцінки ефективності маркетингових стратегій [5]. Провідним напрямом дослідження є нові відеоформати. Зокрема, аналізується ефективність коротких відео на кшталт Reels та Stories в Instagram та Facebook, досліджується вплив динамічного контенту TikTok на зростання аудиторії. Окрему нішу для маркетингових досліджень займають прямі трансляції, які оцінюються з точки зору реалізації концепції live-шопінгу та їх впливу на конверсію безпосередньо під час ефірів.

Вагомого значення набуває дослідження ефективності автентичності у комунікації, що проявляється в оцінці інтеграції контенту, створеного користувачами (UGC), а також співробітниками компаній (EGC). Такі дослідження аналізують, як цей підхід сприяє формуванню довіри з боку аудиторії через демонстрацію реальних історій. Паралельно із цим досліджується роль нових функцій на базі штучного інтелекту, які використовуються у створенні креативного контенту, персоналізації рекламних повідомлень та аналітиці. Зокрема, оцінюється ефективність візуальних матеріалів, згенерованих нейромережами, а аналізується оптимізація рекламних кампаній за допомогою спеціалізованих інструментів, як-от TikTok Smart+.

Дослідження ефективності соціальної комерції, що передбачає можливість здійснення покупок безпосередньо в межах соціальних платформ (TikTok Shop, Instagram Checkout), є пріоритетним. Одночасно аналізується ефективність соціального SEO – використання пошукових функцій соціальних мереж для знаходження товарів і послуг, що вимагає дослідження методів оптимізації профілів під ключові запити. Особливої уваги дослідників заслуговують такі формати, як гіперреалістична FOOH-реклама (CGI), ефективність якої вимірюється через віральність. Функції доповненої реальності (AR) досліджуються як інструмент взаємодії з продукцією в інтерактивному форматі (наприклад, шляхом віртуальної примірки).

Маркетингові дослідження також фокусуються на оцінці ефективності адаптації стратегій до багатоплатформного середовища. Аналізується, як створення контенту відповідно до специфіки кожної соціальної мережі (Reels – для Instagram, професійні дописи – для LinkedIn, гумористичні відео – для TikTok) сприяє максимальному

охопленню аудиторії та підвищує релевантність контенту. У сучасних умовах досліджується вплив етичного брендингу та акцентування компаній на принципах сталого розвитку. У контексті залучення аудиторії досліджується ефективність гейміфікації – інтерактивних елементів, таких як тести, челенджі та голосування, що стимулюють користувачів до активної участі. Попри домінування відео, у 2025 році досліджується зростання популярності та ефективності статичних фото, особливо в TikTok та Instagram, де аналізується вищий рівень залученості. Це мотивує дослідження оптимального комбінування відео- та фотоформатів. Значущу роль в маркетингових дослідженнях відіграє оцінка ефективності нових інструментів соціального прослуховування (social listening) на базі ШІ для оперативного відстеження згадок про бренд. Досліджується також ефективність нових функцій для створення нішевих онлайн-спільнот (Discord) з точки зору формування лояльності. Практичні кейси стають об'єктом дослідження ефективності. Так, аналізується впровадження TikTok Shop формату прямих трансляцій для миттєвих продажів. Досліджується використання FOOH-реклами косметичними брендами, а також оцінюється ефективність адаптації гумористичного контенту Duolingo для TikTok у поєднанні з інформативними постами в Instagram [5].

Таким чином, маркетингове дослідження в соціальних мережах є ключовим для брендів, оскільки дозволяє оцінити можливості для підвищення залученості, збільшення продажів і покращення взаємодії з клієнтами.

1. Макова А. Як штучний інтелект допомагає створювати нові бренди: кейс «Пані Блиск». URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-shtuchniy-intelekt-dopomagaie-stvoryuvati-novi-brendi-keys-pani-blisk/>.
2. Приклади електронного маркетингу: як використовувати ШІ, щоб отримати перевагу 2024 році. URL: <https://www.poptin.com/blog/uk/email-marketing-examples-how-to-use-ai-to-gain-advantage-in-2024/>.
3. Guide to marketing personalization – benefits, examples, and more. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/marketing-personalization>.
4. Тренди в SMM на 2025 рік: що зміниться в соціальних мережах? URL: <https://digitalart.ua/trendi-smm-2025/>.
5. Полтораки К.А. Аналіз особливостей поведінки споживачів в мережі Інтернет. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572>.

ПЕРЕВАГИ І РИЗИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ

Михайлюк Олена

Одеський національний економічний університет

Стартап (англ. startup або start-up) – це компанія, яка зазвичай перебуває на ранніх стадіях свого розвитку. Ці підприємства, як правило, започатковують 1-3 засновники (фаундери), які зосереджуються на капіталізації ринкового попиту шляхом створення нових інноваційних продуктів або послуг.

Стартапи організуються задля вирішення конкретних проблем і спрямовані на втілення інновацій і найскоріше масштабування. Стартапи приваблюють спонсорів та інвесторів зважаючи на високий потенціал зростання. Як правила, стартапи починають з ідеї, а потім досить швидко створюють продукт (MVP), який поступово перетворюється на глобальний сервіс чи платформу.

Основною метою будь-якого стартапу є продуктування проєктів, спрямованих на нові ринки або удосконалення існуючих. Стартапи швидко зростають та досягають високої рентабельності інвестицій.

Починають стартапи з дуже обмежених ресурсів і на початковому етапі діють у межах мінімального прибутку. На початкових етапах стартапи в основному діють в умовах самофінансування, а надалі шукають фінансування за рахунок венчурних фондів або ангельських інвесторів.

Під час заснування власного стартапу підприємці стикаються з багатьма ризиками. Найчастіше – це ризик невдачі (близько 90% стартапів зазнають фіаско за різних причин). Іноді це пов'язано з недостатнім фінансуванням, некваліфікованим менеджментом або невдалою бізнес-моделлю. Серед інших ризиків слід зазначити: ризик крадіжки інтелектуальної власності, ризик невирішених юридичних проблем, ризик конкуренції. Ще одним з ризиків є дефіцит фахівців потрібного рівня. Ця проблема виникає через брак коштів на початковому етапі, тому стартапи не можуть дозволити собі високооплачувальних фахівців і задовольняються низькокваліфікованими працівниками.

Проблемою також є необхідність масштабування своєї діяльності. Через це деякі стартапи змушені обмежити своє зростання або навіть припинити свою діяльність.

Для допомоги у створенні стартапу створюють стартап-інкубатори. Це структури, які допомагають втілити ідею у практичне річчя, створити бізнес-план, розробити продукт і залучити інвестиції.

В Україні, серед інших, створений YEP, який за 7 років свого існування запустив 500+ стартапів, серед яких переможці світових стартап-конференцій та змагань, таких як TechStars, WebSummit, Slush, IT Arena та ін. [2].

Подальша доля стартапу залежить від його особливостей та цілей. Він може закритися, досягнувши мети, бути проданим іншому власникові або стати публічною компанією (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розвитку стартапу

Етапи	Стадії	Дії
1	Поява задуму	Стартапер формулює ідею або гіпотезу продукту, об'єднується з однодумцями. Команда досліджує ринок, аудиторію, створює концепцію та займається розробленням стартап-проекту
2	Тестування бізнес-ідеї	Продукт чи послуга отримують відгуки інвесторів, проводяться маркетингові дослідження. Для оформлення позики перейдіть на сайт кредитора, надішліть заявку і після її схвалення підпишіть угоду
3	Запуск і розвиток	Після отримання фінансування і розроблення першої стабільної версії продукт виходить на ринок. Ефективність продажів і подальше масштабування багато в чому залежать від маркетингу
4	Перетворення на класичний бізнес	Проект поступово закріплюється на ринку, водночас компанія продовжує працювати над удосконаленням продукту. Кількість клієнтів збільшується, що безпосередньо впливає на зростання доходів. На цьому етапі стартапери можуть розширювати діяльність і залучати інвесторів для масштабування.

Джерело: [2]

Реєстрація стартапу в Україні проходить наступним чином. Автори стартапу повинні вирішити питання юридичного оформлення проекту. Тільки після цього з'являється можливість пошуку коштів і конкретних інвесторів [1].

Іноді команди українських стартапів знаходяться в Україні, але юридично оформлені на її межах (майже 90% стартапів зареєстровано за межами України). Самі ж команди працюють

фізично в Україні. Причина такої схеми - остороги інвесторів вкладати кошти у країну, в якій продовжується війна.

У венчурному фонді Roosh Ventures зазначили, що ключовою перепороною залишається обмеження руху капіталу, яке встановлює Національний банк України. Це ускладнює фінансову гнучкість компаній і відлякує інвесторів.

Інвестиції у цей вид бізнесу і без того пов'язані з високими ризиками, військові дії є основним негативним чинником. Через це стартапи приховують своє походження, щоб не залишитися без потенційних партнерів.

Усі ці тенденції відмічає Forbes: у 2023 році українські стартапи змогли залучити вдвічі менше інвестицій, ніж у 2021 році (462 мільйони доларів) [4].

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки та контролю загроз для бізнесу. Загрози можуть виходити з фінансових проблем, конкуренції, юридичних проблем і навіть кібербезпеки. Управління ризиками означає їх розуміння та наявність плану дій щодо кожного з них.

Для стартапів управління ризиками полягає в тому, щоб бути на крок попереду катастрофи. Стартапи стикаються з унікальним набором викликів щодо ризиків, пов'язаних із започаткуванням бізнесу. Вони часто працюють з обмеженими ресурсами, мають менше клієнтів і погано орієнтуються на нових ринках. На відміну від усталених компаній, тут немає подушки безпеки. Одна помилка може призвести до краху (табл. 2).

Таблиця 2

20 основних причин невдачі стартапу

№№ п/п	Причини	%
1	немає потреби на ринку	42
2	закінчилися гроші	29
3	не та команда	23
4	не конкурентоспроможні	19
5	питання ціноутворення/вартості	18
6	неякісний продукт	17
7	брак потрібної бізнес-моделі	17
8	слабкий маркетинг	14
9	ігнорування запитів клієнтів	14
10	неправильно розрахований час для продукту	13
11	втратили фокус	13

12	дисгармонія в команді	10
13	щось пішло не так	9
14	брак ентузіазму	9
15	погана локація	8
16	відсутність інтересу з боку інвесторів	8
17	юридичні виклики	8
18	користування мережевими консультантами	8
19	вигорання	8
20	нездатність до змін	7

Джерело: [3]

Фонди прямих інвестицій вкладають кошти у велику кількість перспективних стартапів, щоб диверсифікувати свої ризики. Згідно зі звітом Національного бюро економічних досліджень, професійні венчурні капіталісти мають трохи більше 23% успішності своїх інвестиційних портфелів. Венчурні капіталісти, які раніше запускали власні успішні стартапи, досягають найкращих результатів – близько 30%. Засновники невдалих стартапів досягають гірших результатів – близько 19%.

Багато бізнес-ангелів та венчурних інвесторів зазначають, що особистість та цілеспрямованість засновників компанії є такими ж важливими або навіть важливішими, ніж сама бізнес-ідея.

Засновники повинні мати навички, знання та пристрасть, щоб допомогти їм пройти через періоди труднощів зростання та зневіри. Вони також повинні бути відкритими до порад та конструктивного зворотного зв'язку як зсередини, так і ззовні фірми. Вони повинні бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на неочікувані економічні події чи технологічні зміни.

Венчурні фонди, як правило, закриті для всіх, окрім дуже заможних осіб. Інвестори приєднуються до фонду, стаючи обмеженими партнерами. Існують пайові фонди, які інвестують у венчурні компанії. У більшості випадків вони можуть придбати невелику міноритарну частку у венчурному капіталі в надії збільшити свою загальну прибутковість.

Також існують пайові інвестиційні фонди, що спеціалізуються на дещо менш ризикованій версії венчурного капіталу. Тобто, фонди зосереджені на малих та середніх компаніях, які пропонують інноваційні продукти та, схоже, готові до швидкого зростання.

Всупереч своїй репутації, ангели-інвестори не обов'язково є надзвичайно багатими та здебільшого роблять скромні внески у стартапи. Багато краудфандингових веб-сайтів, таких як SeedInvest та AngelList, об'єднують підприємців та ангелів-інвесторів.

В Україні діє кілька сотень стартапів у сфері туризму та гостинності. Деякі з них мають світове визнання. Незважаючи на військові дії, Україна демонструє інноваційний зріст своєї економіки. Міцність екосистеми стартапів України у довоєнний період була високою за рахунок підприємницької активності, технічної досконалості та орієнтованості на глобальні ринки.

Важливу роль стартапи будуть відігравати у післявоєнному відновленні нашої держави. Вже зараз, коли значна частина житлового фонду і цивільної інфраструктури зруйнована, українці працюють над новими технологіями у будівництві. Очікується, що інноваційні розробки, підсилені іноземними інвестиціями, допоможуть зводити житло, соціальні та комунальні об'єкти, котрі відповідатимуть вимогам щодо екологічності, безпеки й економічності.

Стартапи є одними з ключових рушійних сил інновацій, оскільки вони часто розробляють та впроваджують на ринок проривні інноваційні продукти та рішення. Процвітаюча екосистема стартапів та скейлапів відіграє ключову роль в економічному зростанні та розвитку ринку, стимулюючи продуктивність, стимулюючи інвестиції та створюючи якісні робочі місця. Оскільки Україна розробляє багато різних стартапів, які мають міжнародне визнання, необхідно забезпечити їх відповідною нормативно-правовою базою.

Для стартапів, які планують міжнародну експансію, необхідне розуміння дотримання глобальних нормативних вимог. Також важливо адаптувати програми дотримання вимог з урахуванням культурних та правових відмінностей у різних країнах.

Кожен стартап повинен пропонувати якість своїм споживачам, щоб підтримувати свій бізнес, щоб він міг зростати, досягати успіху та відігравати свою найважливішу роль у розвитку нашої країни та економіки.

Стартапи мають надзвичайно низький рівень успіху, і дослідження показують, що високий відсоток зазнає невдачі протягом перших п'яти років. Вони також повинні вирішувати проблеми, пов'язані з доступністю фінансування та іншими питаннями, такими як нестача талантів.

Створюючи сприятливу екосистему для стартапів, політики, інвестори та бізнес-лідери можуть використовувати силу підприємництва для створення робочих місць, стимулювання інновацій та побудови більш стійких та процвітаючих економік. Оскільки стартапи продовжують розширювати межі можливого, вони залишатимуться на передовій економічного зростання та суспільного прогресу протягом багатьох років.

Можлива підтримка стартапів з України світовими гігантами, українськими та міжнародними організаціями. Ще одна важлива програма, Фонд стартапів в Україні, продовжує фінансувати підприємства з потенційним застосуванням як під час війни, так і для майбутньої реконструкції. Інновації часто виникають з необхідності, і Україна доводить, що підприємництво залишається одним із її найпотужніших активів.

1. Українські стартапи втікають за кордон: що відлякує інвесторів. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayinski-startapy-vtikaiut-za-kordon-shcho-vidliakuye-investoriv-2811266.html>

2. Що таке стартап, та чому вам варто створити власний. URL: <https://www.yepworld.org/post/%D1%89%D0%BE-D1%82%D0%B0%D0%BA%>

3. Unlocking economic growth: The first global ranking of startup policies. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/02/first-startup-policy-ranking-supports-economic-growth/>

4. Mayfield D. Top 9 Startup Risks & How to Manage Them. URL: <https://devsquad.com/blog/startup-risks>

ІННОВАЦІЙНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЄКТАМИ

Найдюк Петро Вадимович

Аспірант 3 курсу, спеціальність 073 менеджмент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасних умовах цифрової економіки бізнес-проекти не можуть залишатися статичними: вони постійно трансформуються та адаптуються до динамічного середовища завдяки активному впровадженню інноваційних інформаційних технологій. Такі технології стають не лише інструментами підвищення ефективності, а й ключовою передумовою збереження конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку.

Стрімке зростання ролі цифрових технологій охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема й сферу управління бізнес-проектами. Застосування сучасних цифрових рішень забезпечує оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, сприяє більшій злагодженості командної роботи, підвищує якість комунікацій зі стейкхолдерами та дає змогу ефективно контролювати використання ресурсів [1].

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління проектами є ключовим чинником успіху компаній. В Україні чимало підприємств активно впроваджують інноваційні інформаційні технології для оптимізації процесів управління проектами, підвищення прозорості та ефективності. Ці технології передбачають використання ERP-систем, платформ для управління проектами, автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію з хмарними сервісами.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає активне впровадження таких інноваційних технологій, як AI, аналітика даних, хмарні обчислення, IoT, блокчейн тощо. Їх використання спрямоване на автоматизацію ключових управлінських процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат і створення нових форматів взаємодії з клієнтами та партнерами. Важливим складником цього процесу стає аналіз великих обсягів даних, що надає можливість ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу [2]. Аналіз великих даних (Big Data) дає змогу прогнозувати ризики, виявляти приховані тренди та оптимізувати ресурсне забезпечення проектів, що підвищує точність управлінських рішень.

Особливу роль у трансформації системи управління бізнес-проєктами відіграють інноваційні ІТ-рішення, серед яких ERP- та CRM-системи, інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), хмарні сервіси, технології AI та машинного навчання (Machine Learning, ML), блокчейн, а також цифрові платформи управління проєктами – Jira, Trello, Microsoft Project, Asana тощо. Вони стають драйверами змін у таких напрямках, як планування, контроль, управління ресурсами та ризиками, налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Серед сучасних тенденцій варто відзначити розвиток цифрових двійників проєктів (Digital Twins), автоматизацію звітності, поширення практики формування віртуальних команд і посилення ролі кібербезпеки в управлінні проєктами [3].

Інноваційні інформаційні технології відіграють ключову роль у трансформації системи управління бізнес-проєктами. Їхнє впровадження дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність, покращувати взаємодію з клієнтами, знижувати витрати та мінімізувати ризики, що є критично важливим для конкурентоспроможності сучасних компаній.

Одним із ключових напрямів є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які дають змогу збирати, зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів. Такі системи сприяють покращенню організації обслуговування, спрощують комунікацію та підвищують задоволеність споживачів. CRM-системи допомагають персоналізувати пропозиції, що збільшує обсяги продажів і лояльність клієнтів, а також генерує детальні звіти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, у компанії «ТехноНіколь Україна» впроваджена CRM-система автоматизує обробку запитів клієнтів, що сприяє скороченню часу реагування та підвищенню якості обслуговування [4].

Комплексне управління ресурсами забезпечується за допомогою ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які інтегрують усі бізнес-процеси підприємства, зокрема фінанси, виробництво, закупівлі та управління запасами. ERP-системи дають змогу оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати витрати та отримувати аналітичні дані в реальному часі, що сприяє точному плануванню та прийняттю рішень. Наприклад, компанія «Металіст» інтегрувала всі свої процеси в одну ERP-платформу для підвищення ефективності управління та скорочення виробничих витрат [4].

У сучасній цифровій економіці значну роль відіграють хмарні технології, які забезпечують онлайн-зберігання даних і застосунків,

знижують витрати на інфраструктуру та допомагають оперативно масштабувати ресурси відповідно до потреб бізнесу. Хмарні сервіси забезпечують доступ до інформації з будь-якого місця та будь-коли, підвищуючи мобільність і гнучкість організацій. Наприклад, компанія «Інтекс» застосовує хмарні рішення для автоматизації фінансового обліку та надання доступу до даних менеджерам різних відділів.

Для ефективного прийняття управлінських рішень критично важливими є ВІ-системи та аналітика даних, які дають змогу збирати, обробляти та візуалізувати великі обсяги інформації, прогнозувати тенденції, оцінювати ефективність стратегій і оптимізувати процеси. Використання таких систем допомагає зменшити ризики та підвищити продуктивність бізнесу. Наприклад, «Авіакомпанія МАУ» застосовує аналітику для прогнозування попиту на авіарейси та оптимізації маршрутів, що допомагає знизити витрати на паливо та покращити сервіс.

Сучасні технології AI і ML доповнюють аналітичні інструменти, автоматизуючи планування, оцінку ризиків і прогнозування строків виконання завдань. Алгоритми AI допомагають знаходити оптимальні рішення, а цифрові платформи інтегрують управління завданнями, ресурсами та фінансами. Це дає змогу підвищити точність прогнозів, прискорити прийняття рішень та зменшити вплив людських помилок.

IoT дозволяє об'єднувати різноманітні пристрої та обладнання в єдину мережу для збору та передачі даних. Це дає змогу в режимі реального часу стежити за станом техніки, прогнозувати потребу в обслуговуванні та автоматизувати взаємодію з користувачами. IoT-технології застосовуються в різних сферах (від розумних будинків до промислових виробництв), з метою скорочення витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, компанія «Київстар» використала IoT-рішення для моніторингу стану мережі та автоматизації процесів обслуговування клієнтів.

Блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, використання смарт-контрактів і захист даних, що підвищує довіру у бізнес-процесах і зменшує ризики шахрайства.

Цифрові платформи управління проектами, зокрема Jira, Trello, Microsoft Project та Asana, оптимізують організацію командної роботи, трекінг завдань і контроль виконання проектів, підвищуючи прозорість і ефективність процесів.

Окрім традиційних IT-рішень, сучасне управління проектами активно інтегрує новітні тренди, серед яких цифрові двійники проектів, автоматизована звітність, віртуальні команди та

кібербезпека. Вони забезпечують адаптивність організацій, швидке реагування на зміни, безпечний обмін даними та підвищення ефективності командної роботи

В умовах цифрової трансформації та розвитку сучасних інформаційних технологій доцільно застосовувати принципи SMART-менеджменту, що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів. До них належать: використання AI, швидкий обмін даними, миттєва адаптація до змін, оперативне виконання завдань, ефективність управлінських концепцій і формування сучасної організаційної екосистеми [5].

Принципи SMART-менеджменту в цифровому управлінні проектами передбачають: планування дій для досягнення оптимальних результатів, виконання запланованих завдань, оцінку результатів щодо встановлених критеріїв і внесення коригувань з урахуванням якості досягнених показників.

Сучасні бізнес-моделі, що ґрунтуються на SMART-менеджменті, дедалі частіше розглядаються як підґрунтя «розумного» управління розвитком новітніх інформаційних технологій. Вони сприяють підвищенню ефективності економіки в умовах глобалізації, трансформаційних процесів і цифровізації, забезпечують постійне вдосконалення бізнес-процесів і дають змогу інтегрувати AI у структури управління проектами. В умовах динамічного цифрового середовища управління проектами формується на основі набору класів об'єктів, що моделюють змінні умови зовнішнього середовища. Така методологія створює засади для продуктивної взаємодії цифрових інструментів управління (d-MP) з командою проекту на основі чітких правил та інструкцій щодо реалізації функцій управління [5].

Інноваційні інформаційні технології є ключовим чинником трансформації системи управління бізнес-проектами, оскільки забезпечують автоматизацію рутинних процесів, підвищення точності виконання завдань та ефективне управління ресурсами. Впровадження ERP- та CRM-систем, хмарних сервісів, BI-інструментів, AI-технологій, IoT, блокчейну та цифрових платформ дає організаціям змогу оптимізувати бізнес-процеси, покращувати взаємодію з клієнтами, зменшувати витрати та мінімізувати ризики. Застосування Big Data та генеративних AI-технологій сприяє прогнозуванню ризиків, обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та адаптації проектів до змін ринкових умов. Використання цифрових двійників проектів, автоматизованої звітності та віртуальних команд підвищує гнучкість організацій, дає змогу швидко реагувати на

виклики цифрової економіки та забезпечує безпечний обмін інформацією.

1. Колодінська Я. Сучасні підходи до управління IT-проектами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 322-331. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>.

2. Глушенкова А. А. Управління інноваційними проектами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010707>.

3. Василенко В., Вакалюк Т. Штучний інтелект в управлінні проектами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2024. № 4. С. 60-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10>.

4. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58-69. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754> (дата звернення: 13.09.2025)

5. Коваленко Н. Цифровий менеджмент в управлінні проектами з використанням бізнес-моделей: SMART та «АТОММ». *Вісник післядипломної освіти*. 2022. № 21(50). С. 110-125. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-110-125](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-110-125).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ІНСТИТУЦІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ ЯК СКЛАДОВА АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Нікішина Оксана, Носова Наталія

ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України», м. Одеса

У теорії наявні різні визначення організаційної або інституційної стійкості учасників агропродовольчих ринків (*дали – АПР*). Вони стосуються, в основному, державних і регіональних органів влади, а також профільних об'єднань товаровиробників певних АПР. На думку Л. Фігейредо, *організаційна стійкість* означає здатність інституцій усіх видів та ключових учасників адаптуватися до мінливих умов, включаючи здатність належним чином реагувати на негативні явища. Вона передбачає довгострокове бачення стратегічних орієнтирів, достатні ресурси, доступні державному сектору, тісну співпрацю між урядом і місцевими органами влади, відкритість діяльності управлінських органів влади та участь громадян [1].

Учені доводять, що керівні органи є невід'ємною частиною регіонального адаптаційного потенціалу, оскільки інституції можуть як підтримувати, так і перешкоджати доступу громади до різних ресурсів, або впроваджувати ключові стратегії адаптації [1, 2]. У цьому контексті можна стверджувати, що державні і профільні інституції можуть впливати на потенціал загрозостійкості АПР і регіону, посилюючи його завдяки реалізації узгоджених адаптивних заходів; так формується набута резильєнтність АПР.

На наш погляд, організаційна стійкість має внутрішню і зовнішню компоненти, які характеризують її природу та відображаються в критеріях оцінювання. *Внутрішня* компонента визначає спроможність системи державних і регіональних органів влади швидко відновлюватися після кризових ситуацій, адаптуватися до змін безпекового середовища та повноцінно функціонувати в умовах викликів і загроз. *Зовнішня* компонента інституційної стійкості характеризує результативність взаємодії та комунікації державних і регіональних органів влади з іншими суб'єктами національної системи стійкості, зокрема, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, інститутами громадянського суспільства, за допомогою цілеспрямованих методів і механізмів взаємодії для забезпечення функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства до, під час і після настання кризової

ситуації. Загалом йдеться про формування національної системи стійкості.

На основі узагальнення результатів світових науково-прикладних досліджень, О. Резнікова ідентифікувала базові критерії стійкості стану та функціонування об'єкта, які можуть бути використані для діагностики різних систем, у т.ч. АПР. До критеріїв *стійкості стану* об'єкту віднесено надійність (англ. robustness), надлишковість (redundancy), адаптивність (adaptability), поглинання (absorbption); *стійкості функціонування* – готовність (preparedness), швидкість (rapidity), реагування (response), відновлення (recovery). Базові критерії стійкості залежать від типу об'єкта та його стану або можливості функціонування [3].

Використовуючи міждисциплінарну методологію визначення базових критеріїв резильєнтності О. Резнікової [3], запропоновано типізацію критеріїв організаційної стійкості державних і регіональних інституцій ринків у внутрішньому та зовнішньому вимірі (таблиця 1). Підбір критеріїв здійснювався з урахуванням об'єкту стійкості (системи державних і регіональних органів влади) в контексті загрозостійкості агропродовольчих ринків (специфічної резильєнтності). Для діагностування інституційної стійкості певних державних і регіональних інституцій, що впливають на траєкторію розвитку АПР, доцільно використовувати показники в межах базових критеріїв на основі методу експертних оцінок.

Внутрішня складова організаційної стійкості відображає надійність, адаптивність, готовність, реагування та інші параметри підрозділів і державної інституції в цілому (див. табл. 1). До критеріїв *стійкості стану* певного органу влади можна віднести безперервне функціонування його основних підрозділів; наявність додаткових спроможностей, які можуть бути задіяні у випадку виходу з ладу основних, а також альтернативних стратегій і планів в умовах загроз; здатність нейтралізувати деструктивні впливи, а також пристосовуватися до дії загроз без значної втрати функціональності, впроваджуючи інноваційні рішення (адаптивність). До критеріїв *стійкості функціонування* державної або регіональної інституції віднесено, зокрема, можливість перебудови її структури, оперативної зміни функцій у відповідності до нових завдань державної політики; налагодження ефективних внутрішніх комунікацій між підрозділами, їх згуртованість у впровадженні спільних антикризових дій; здатність працівників до навчання, синтезу теоретичних знань і досвіду для прийняття креативних рішень.

Табл. 1. Типізація базових критеріїв організаційної стійкості державних і регіональних інституцій АПР*

Складові	Критерії стійкості стану	Критерії стійкості функціонування
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Безперервне функціонування основних підрозділів (надійність); ➤ наявність додаткових спроможностей, альтернативних стратегій, планів (надлишковість); ➤ здатність нейтралізувати деструктивні впливи (поглинання): ➤ пристосування до дії загроз без значної втрати функціональності (адаптивність). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оперативна зміна функцій і завдань, перебудова структури в умовах загроз (швидкість); ✓ ефективність внутрішніх комунікацій в організації, спільні дії, згуртованість (реагування); ✓ здатність до навчання, інтеграції знань і досвіду (готовність); ✓ здатність до відновлення функціонування (відновлення).
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зв'язки між органами влади центрального, регіонального та місцевого рівнів, координація управлінських дій; ➤ взаємодія державних органів влади та профільних інституцій агропромислових ринків; ➤ взаємодія державних інституцій з громадами та ін. соціальними групами; ➤ взаємодія органів влади з міжнародними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Налагодження ефективної комунікації органів влади з інституціями ринків і суспільства; ✓ створення спільних спроможностей, планування спільних заходів для протистояння загрозам; ✓ формування адаптивних механізмів та заходів протистояння загрозам на різних рівнях; ✓ розвиток міжнародної співпраці.

*Розроблено авторами на основі [3].

Зовнішня складова організаційної стійкості відображає зв'язки органів влади різних рівнів як між собою, так і з інституціями ринків, громадянського суспільства, міжнародними організаціями, стійкість міжінституційних взаємодій та їх розвиток (див. табл. 1). До критеріїв стійкості функціонування віднесено, зокрема, налагодження ефективної комунікації та широкої взаємодії органів влади з інституціями ринків і суспільства; створення спільних

спроможностей, планування спільних заходів для протистояння загрозам; впровадження адаптивних механізмів і заходів, розвиток міжнародної співпраці.

У дослідженнях значення ринкових інституцій для підвищення стійкості економічних систем значна увага також приділяється підходам, що визначають шляхи посилення адаптаційних дій. Так, децентралізований підхід дозволяє адаптувати діяльність до місцевих або регіональних особливостей; за своєю природою він є більш гнучким і адаптивним [1, 2]. З іншого боку, полісуб'єктне управління посилює зовнішню компоненту організаційної стійкості органів влади і, як наслідок, потенціал загрозо стійкості АПР через кращу зв'язаність суб'єктів ринків і різноманітних інституцій на засадах узгодження їх економічних інтересів.

Таким чином, для забезпечення резильєнтності АПР в умовах невизначеності суб'єкти управління (державні й регіональні органи влади) повинні сформувані внутрішню та зовнішню інституційну стійкість. Ринкову стійкість до загроз спроможні забезпечити резильєнтні органи влади різних рівнів. З іншого боку, організаційна стійкість, що визначає ефективність міжінституційних зв'язків, взаємодій і комунікацій, є складовою адаптаційного потенціалу регіону та каталізатором його стійкості до викликів і загроз.

1. Figueiredo, L., Hoidens, T., Schumann, A. Indicators for Resilient Cities. OECD Regional Development Working Paper. Paris: OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/6f1f6065-en>

2. Masik G., Grabkowska M. Practical dimension of urban and regional resilience concepts: A proposal of resilience strategy model. *Miscellanea Geographica*. 2020. № 24(1). Pp. 30-34. <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2019-0028>

3. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-book2022.01>.

Тези підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ПРОЯВУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Нужна Оксана

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Фінансові ризики є невід'ємним елементом функціонування будь-якої національної економіки та господарської діяльності підприємств, оскільки вони відображають невизначеність і можливість відхилення фактичних фінансових результатів від очікуваних.

У сучасній економічній теорії під фінансовими ризиками розуміють потенційні втрати, що виникають унаслідок несприятливих змін у фінансовому середовищі, коливань ринкових параметрів або дії макроекономічних факторів.

Як зазначають Томашук І.В. і Томашук І.О., «Фінансовий ризик – це результат вибору його власниками або керівниками альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності з імовірністю економічного збитку (фінансового збитку) через невизначеність його реалізації» [3].

На макрорівні фінансові ризики проявляються у вигляді нестабільності бюджетної системи, фіскальних дисбалансів, боргового навантаження, інфляції та зовнішньоторговельної вразливості.

У нормальних умовах такі ризики підлягають регулюванню через державну політику, однак у період збройної агресії їхня дія посилюється та набуває складніших форм.

В умовах глобальної нестабільності, посилення геополітичних загроз та трансформації світових ринків управління фінансовими ризиками постає одним із ключових напрямів забезпечення стійкості держави та підприємств.

Особливе значення ця проблема набуває для України, економіка якої вже тривалий час перебуває під впливом воєнних дій, інфраструктурних руйнувань, коливань на валютному ринку та невизначеності щодо відновлення виробничого потенціалу.

Війна поглибила існуючі ризики та спричинила появу нових, що потребують системного аналізу й формування ефективних механізмів управління.

Науковець Поліщук В.Г. досліджує досвід України та Ізраїлю у формуванні стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів, і при цьому визначає, що «основними викликами для підприємств у кризових умовах є валютні,

процентні, регуляторні, операційні та репутаційні ризики, які значно ускладнюють забезпечення фінансової стабільності, ефективне функціонування та збереження конкурентоспроможності» [2].

Автор Піхоцька О.М. вивчає особливості управління фінансовими ризиками підприємств в умовах воєнного стану, акцентує увагу на тому, що «фінансові ризики підприємств під час воєнного стану включають валютний ризик, ризик процентної ставки, ризик ліквідності, операційний ризик, ризик цін на сировинні товари, регуляторний ризик та репутаційний ризик» [1].

Розглянемо більш детально фінансові ризики, характерні для України, та посилені війною.

1) Валютні ризики. На нашу думку, для української економіки валютні ризики є ключовими, особливо з огляду на значну частку імпортозалежних галузей та критичний імпорт (пальне, техніка, медичні товари). Війна спричинила падіння обсягів експорту, часткову втрату логістичних маршрутів і скорочення валютних надходжень, що посилює тиск на гривню. Валютні коливання у період невизначеності значно збільшують фінансові витрати підприємств, зменшують купівельну спроможність населення та ускладнюють планування.

2) Кредитні ризики проявляються в тому, що в умовах війни знижується здатність підприємств обслуговувати кредити, а це зумовлює зростання частки проблемних позик у банківській системі. До цього додається невизначеність щодо відновлення виробництва, руйнування активів та втрата ринків збуту. Банки, своєю чергою, змушені обмежувати кредитування, підвищувати вимоги до позичальників та відсоткові ставки, що створює так званий «кредитний голод» для бізнесу.

3) Інфляційні ризики. Воєнні дії призводять до порушень ланцюгів постачання, дефіциту пального та ресурсів, що викликає зростання цін. Інфляція підриває реальні доходи населення, ускладнює довгострокове планування та веде до перерозподілу ресурсів між секторами економіки. Для підприємств вона означає зростання собівартості, зниження рентабельності й появу додаткових потреб у фінансуванні.

4) Бюджетні та боргові ризики. Війна спричинила різке збільшення бюджетних видатків і скорочення доходів, що посилює фіскальні дисбаланси. Держава змушена залучати зовнішнє фінансування, збільшуючи боргове навантаження. Надмірна залежність від

зовнішніх донорів формує додаткові ризики — як економічні, так і політичні.

5) Інвестиційні ризики Інвестори в умовах війни оцінюють Україну як високоризикову юрисдикцію. Це обмежує приплив прямих іноземних інвестицій, гальмує модернізацію виробничих потужностей і стримує розвиток високотехнологічних галузей. Додатковим чинником є підвищення страхових премій для роботи в зоні ризику та необхідність додаткових гарантій для інвесторів.

6) Операційні ризики. До них належать ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, порушенням логістики, перебоями у постачанні електроенергії, кіберзагрозами та браком робочої сили через мобілізацію та міграцію. Такі ризики у воєнний час набувають масштабного характеру та можуть паралізувати діяльність навіть стабільних підприємств.

Зауважимо, що фінансові ризики в сучасній українській економіці характеризуються значною динамічністю, глибиною та взаємним посиленням, що зумовлено тривалими воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та структурними дисбалансами.

Вважаємо, що найбільш значущими нині є валютні, інфляційні, кредитні та операційні ризики, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств і держави.

Подолання цих ризиків можливе лише за умови скоординованих дій держави та бізнесу, впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту та створення умов для відновлення економіки

1. Піхоцька О.М. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 42. С. 37-45.

2. Поліщук В.Г. Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів: досвід України та Ізраїлю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5991/5927> (дата звернення 05.11.2025).

3. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400/1350> (дата звернення 05.11.2025).

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Пискуп Єлизавета, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – Яловега Людмила, к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання інформаційних потоків та інтенсифікації бізнес-процесів бізнес-аналітика набуває ключового значення у системі управління підприємством. Під бізнес-аналітикою розуміють комплексний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних із метою забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2]. Одним із пріоритетних напрямів застосування бізнес-аналітики є прогнозування фінансових результатів, що дає змогу оцінювати поточний фінансовий стан підприємства, формувати сценарії розвитку, мінімізувати ризики та підвищувати результативність управління. Фінансові результати відображають рівень ефективності діяльності суб'єкта господарювання, а тому їх прогнозування є визначальним інструментом стратегічного та оперативного менеджменту.

Традиційні підходи до фінансового прогнозування переважно спираються на ретроспективний аналіз та експертні судження, що зумовлює високу ймовірність суб'єктивності та обмеженої точності оцінок. Натомість бізнес-аналітика використовує сучасні методи статистичного аналізу, машинного навчання та штучного інтелекту, що дозволяє формувати багатофакторні моделі та отримувати більш точні, адаптивні й релевантні прогнози. Її застосування забезпечує автоматизований збір та інтеграцію даних із різних джерел – систем бухгалтерського обліку, CRM-платформ, маркетингових аналітичних інструментів, зовнішніх ринкових баз тощо. Означений підхід гарантує формування цілісної інформаційної картини діяльності підприємства, виявлення прихованих залежностей, сезонних коливань, трендів і потенційних аномалій, що суттєво підвищує аналітичну цінність фінансових прогнозів [3].

Процес прогнозування фінансових результатів у бізнес-аналітиці ґрунтується на застосуванні широкого спектра методів – від класичних регресійних моделей і моделей часових рядів до дерев рішень, кластерного аналізу, алгоритмів машинного та глибокого навчання. Важливими етапами є підготовка даних шляхом очищення, стандартизації та інтеграції інформації; вибір оптимальної моделі

прогнозування відповідно до структури даних та специфіки діяльності підприємства; навчання моделі на історичних даних із подальшим тестуванням її точності; інтерпретація отриманих результатів та формування управлінських рішень. Особливої уваги потребує визначення ключових факторів впливу на фінансові показники, оскільки це дозволяє розробляти ефективні управлінські стратегії, підвищувати обґрунтованість прогнозів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управлінський аспект використання бізнес-аналітики у процесі фінансового прогнозування полягає у трансформації ролі менеджера – від операційного контролера до стратегічного аналітика, здатного інтерпретувати складні багатовимірні дані та приймати рішення, орієнтовані на довгострокову результативність. Сучасні цифрові інструменти забезпечують менеджмент доступом до інтегрованої аналітичної інформації в режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати виробничі плани, маркетингові стратегії, політику витрат і цінову поведінку. На основі прогнозних моделей керівники отримують можливість формувати декілька сценаріїв розвитку підприємства, порівнювати їх за ризиком, рентабельністю, ресурсною потребою та адаптивністю до ринкової динаміки, що підвищує якість стратегічного планування й управління корпоративною стійкістю. Систематичне використання прогнозної аналітики підсилює функції контролінгу та внутрішнього аудиту, оскільки дозволяє оцінювати відхилення фактичних показників від планових у реальному часі та своєчасно виявляти зони ризику. Отже, інтеграція бізнес-аналітики у менеджмент не лише підвищує ефективність прийняття рішень, а й формує інноваційну організаційну культуру, орієнтовану на прозорість, відповідальність і безперервне вдосконалення.

Використання бізнес-аналітики у фінансовому прогнозуванні забезпечує низку вагомих переваг, що визначають її стратегічну роль у сучасному управлінні підприємствами. До ключових переваг належить суттєве підвищення точності прогнозів, оскільки автоматизовані аналітичні інструменти здатні обробляти великі масиви даних, враховувати складні причинно-наслідкові зв'язки та мінімізувати ймовірність суб'єктивних похибок, властивих ручному аналізу. Висока швидкість обробки інформації дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення у режимі реального часу, що особливо важливо в умовах динамічних ринкових змін. Використання аналітичних інструментів також сприяє виявленню

прихованих тенденцій, нових можливостей та потенційних ризиків, що дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, результати аналітичного прогнозування формують підґрунтя для оптимізації фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечують більш точне бюджетування, управління запасами та елементами фінансово-економічної діяльності.

Попри значні переваги, впровадження бізнес-аналітики у процес фінансового прогнозування супроводжується низкою викликів. Насамперед важливим обмеженням є якість і повнота даних: некоректні, несвоєчасні або фрагментарні дані суттєво знижують достовірність прогнозних моделей. Додатковими бар'єрами є потреба у значних інвестиціях в аналітичні платформи, цифрову інфраструктуру та підготовку кваліфікованого персоналу, спроможного працювати з великими даними та складними моделями. Не менш важливо усвідомлювати, що будь-які прогностичні моделі ґрунтуються на припущеннях і історичних закономірностях, а тому вони можуть бути вразливими до впливу зовнішньої невизначеності, зокрема економічної та політичної нестабільності, регуляторних змін і форс-мажорних обставин [1].

Загалом застосування бізнес-аналітики для прогнозування фінансових результатів є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства, оскільки сучасні аналітичні технології дозволяють не лише автоматизувати процес оброблення даних, а й підсилити точність і глибину аналітичних висновків. Водночас максимальна ефективність аналітичних рішень досягається за умови системного і комплексного підходу до управління даними, розвитку аналітичних компетенцій персоналу та врахування потенційних ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища. Визначений підхід забезпечує формування надійного інформаційно-аналітичного підґрунтя для стратегічного планування та оптимізації фінансово-економічної діяльності підприємства.

- 1.Гринькевич О. С., Матковський С. О., Сидорова А. В. та ін. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб., 2022. 142 с.
- 2.Лаговський В. В., Краєвський В. М., Лаговський В. В., Краєвський В. М. Бізнес-аналітика та моделювання : навч. посіб., 2020. С. 11-12.
- 3.Сидорова А.В., Біленко Д.В., Буркіна Н.В.. Бізнес-аналітика : навч.-метод. посіб., 2019. С. 100-103.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Підчибій Анастасія

Науковий керівник – Василишина Любов, к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Київ

Штучний інтелект сьогодні є одним із головних рушіїв трансформації у сфері маркетингових досліджень. Його застосування дає змогу компаніям глибше розуміти споживача, швидше аналізувати великі масиви даних, прогнозувати тенденції та ефективніше взаємодіяти з аудиторією. Маркетинг, який ще донедавна базувався на опитуваннях, анкетах і фокус-групах, поступово переходить у нову фазу – коли ключові аналітичні процеси здійснюють інтелектуальні системи.

Основна мета впровадження штучного інтелекту у маркетингові дослідження – підвищення точності, швидкості та глибини аналізу інформації. Сучасні алгоритми машинного навчання здатні знаходити закономірності у поведінці споживачів, передбачати попит, формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати результати рекламних кампаній. Такі технології стають незамінними для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у цифрову епоху.

Згідно з аналітичними матеріалами українських дослідників [4], штучний інтелект уже активно інтегрується у процеси аналізу ринку та розробки маркетингових стратегій. Автори зазначають, що штучний інтелект допомагає скоротити людський фактор у прийнятті рішень і підвищує об'єктивність результатів досліджень. Подібні висновки наводяться й у статтях українських медіа – Marketer.ua [2] та VCTR.media [3], де наголошується, що використання штучного інтелекту не лише економить час фахівців, а й відкриває нові можливості для творчості та тестування гіпотез.

Показовим є опитування, проведене Gradus Research спільно з dentsu Ukraine у 2024 році [1]. У ньому взяли участь 170 українських маркетологів. Результати дослідження свідчать, що 89% фахівців уже використовують штучний інтелект у своїй роботі. Найчастіше – для написання текстів, створення дизайну, пошуку інформації та генерації ідей. Водночас близько половини опитаних визнають, що рівень їхніх знань у цій сфері поки що початковий або середній. Це пояснюється тим, що технології розвиваються швидше, ніж система навчання або внутрішня підготовка працівників. Близько 44% респондентів

вказали, що ніколи не проходили спеціального навчання з використання штучного інтелекту, хоча розуміють його потенціал для підвищення ефективності роботи [1].

Отже, можна зробити висновок, що більшість українських маркетологів уже оцінили користь штучного інтелекту, але бракує глибокого розуміння принципів його роботи. Саме тому в маркетингових дослідженнях штучний інтелект поки що виконує роль допоміжного інструменту – для обробки інформації, формування ідей, створення текстів або аналізу тенденцій – а не повноцінного аналітика. Головною перешкодою залишається нестача практичних навичок та побоювання щодо точності отриманих результатів [1; 2].

Штучний інтелект здатний обробляти великі масиви даних, які не доступні людині. Маркетингове середовище генерує гігантські обсяги інформації – поведінкові дані користувачів, історія покупок, кліки, соціальні сигнали, локаційні дані тощо. Штучний інтелект застосовує машинне навчання, що дозволяє автоматично виявляти патерни та тренди, об'єднувати розрізнені джерела, вилучати приховані закономірності. Штучний інтелект здійснює кластеризацію аудиторій, сегментацію споживачів, прогнозування попиту, оцінку ефективності кампаній, моделювання поведінки клієнтів. Штучний інтелект забезпечує інформацію в реальному часі – відслідковувати зміни попиту миттєво, оперативно вимірювати ефект від маркетингових активностей, адаптувати кампанії в режимі online. Штучний інтелект підвищує точність маркетингової інформації. Алгоритми машинного навчання забезпечують статистично обґрунтовані висновки, знижують похибки прогнозів, враховують тисячі змінних одночасно. Штучний інтелект сам навчається та покращує якість інформації. Чим більше даних надходить у систему, тим більш релевантною стає її інформаційна віддача. Штучний інтелект інтегрує різні типи даних – поведінкові, контекстні, текстові, зображення, голос. Штучний інтелект забезпечує персоналізовану інформацію для кожного клієнта – персональні рекомендації, індивідуальні профілі, прогноз ймовірності купівлі, моделі життєвої цінності клієнта

Використання штучного інтелекту в маркетингових дослідженнях має низку очевидних переваг. По-перше, це швидкість. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати тисячі джерел даних за лічені секунди, тоді як людині на це знадобилися б дні або тижні. По-друге, це глибина аналізу – моделі здатні виявляти приховані закономірності, що не помітні під час традиційного аналізу [4]. По-третє, штучний інтелект допомагає створювати персоналізовані рішення,

прогнозувати реакцію споживачів і навіть пропонувати нові стратегії комунікації [5].

Разом із тим існують і ризики, пов'язані з неточністю або упередженістю алгоритмів, складністю перевірки отриманих результатів, етичними питаннями щодо використання персональних даних. Експерти наголошують, що повна заміна маркетологів штучним інтелектом наразі неможлива – людська інтуїція, креативність і розуміння контексту залишаються ключовими елементами будь-якого дослідження [3].

У контексті України впровадження штучного інтелекту особливо важливе, адже бізнес і суспільство переживають активну цифрову трансформацію. Для українських компаній це не лише інструмент підвищення ефективності, а й шанс адаптуватися до європейських стандартів інноваційності [4].

Загалом використання штучного інтелекту в маркетингових дослідженнях – це не просто технологічний тренд, а закономірний етап еволюції аналітики. У майбутньому роль штучного інтелекту зростатиме: він стане не лише засобом збору даних, а й повноцінним партнером у прийнятті стратегічних рішень. Але щоб це стало можливим, українським маркетологам потрібно системно інвестувати у навчання, підвищення цифрової грамотності та створення етичних стандартів роботи з даними [5].

1. Використання штучного інтелекту у сфері маркетингу, 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/>.
2. 89% українських маркетологів використовують штучний інтелект у своїй роботі, 2024. URL: <https://marketer.ua/ua/89-of-ukrainian-marketers-use-artificial-intelligence-in-their-work/>.
3. ШІ в роботі українських маркетологів: 89% уже використовують, але не всі вірять, що він їх замінить, 2024. URL: <https://vctr.media/ua/shi-v-roboti-ukrayinskyh-marketologiv-89-uzhe-vykorystovuyut-ale-56-ne-viryat-shho-vin-mozhe-yih-zaminyty-248079/>.
4. Буга Н., Гнатенко І. Цифрові технології на базі штучного інтелекту в маркетингу: виклики й можливості для бізнесу. *Журнал Economy and Society*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4948/4890/>.
5. Чи використовують українські маркетологи ШІ у своїй роботі та які задачі йому довіряють, 2024. URL: <https://bazilik.media/chy-vykorystovuyut-ukrainski-marketolohy-shi-u-svoij-roboti-ta-iaki-zadachi-jomu-doviraiut/>.

«ЗЕЛЕНІ» ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Півнюк Христина

здобувачка ступеня бакалавра

Науковий керівник: Карлін Микола

д. е. н., професор кафедри фінансів

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк, Україна

Підтримка економіки України та її повоєнне відновлення спонукає до пошуку ефективних та надійних рішень для імплементації якісних змін. У контексті військової агресії РФ, однією зі значних проблем стало погіршення стану довкілля. Тому питання залучення «зелених» інвестицій стає актуальним та важливим не лише з точки зору екології, але також і як інструмент підтримки вітчизняної економіки у складний час.

Безпосереднім наслідком воєнних дій стали руйнування інфраструктури відновлюваної енергетики, зокрема вітрових, сонячних та гідроелектростанцій. Внаслідок цього збільшилися викиди CO₂ та погіршилася загальна екологічна ситуація. Процес декарбонізації також ускладнює низька енергоефективність економіки та нестача інвестицій у відновлювану енергетику. Тому саме «зелене» інвестування має стратегічне значення для забезпечення енергонезалежності та збереження довкілля [1].

«Зелені» інвестиції – це традиційні інвестиційні інструменти, такі як акції, біржові інвестиційні фонди та пайові інвестиційні фонди, в яких головна компанія чи низка компаній залучені до діяльності, що спрямована на покращення екологічного стану [2].

Ефективність «зелених» інвестицій пояснюється низкою багатовекторних позитивних наслідків, що діють на різні сфери. Ключовими аспектами їх впливу є:

1. Економічне зростання та створення нових робочих місць. «Зелені» інвестиції стимулюють розвиток економіки, адже створюють нові робочі місця та забезпечують зростання рівня доходів населення.

2. Зменшення економічних ризиків. «Зелене» відновлення мінімізує залежність від традиційних джерел енергії та знижує ризики пов'язані з коливаннями цін на викопне паливо й геополітичною напруженою.

3. Стимулювання інноваційного та технологічного прогресу. Імплементація ініціатив «зеленого» відновлення каталізує інноваційну

діяльність та просуває нові технології на ринках сталого розвитку. Це покращує конкурентоспроможність України в світовій економіці.

4. Економія коштів у довгостроковій перспективі. Інвестиції в енергоефективні та водозберігаючі технології, відновлювані джерела енергії та практики сталого розвитку дозволяють економити ресурси на майбутнє.

5. Посилення енергетичної безпеки. Диверсифікація енергетичного балансу з акцентом на відновлюваних джерелах енергії сприяє зменшенню вразливості від зовнішніх негативних чинників, зокрема збоїв у постачанні та волатильності цін.

6. Залучення міжнародних інвестицій. Прагнення до «зеленого» відновлення є важливим чинником сприяння партнерств, залучення міжнародних інвесторів та фінансування від організацій, які підтримують сталий розвиток.

7. Уникнення витрат на охорону навколишнього середовища. Сталі практики «зеленого» відновлення, запобігають витрат, які виникають внаслідок забруднення, деградації довкілля та проблемами зі здоров'ям.

8. Адаптація до зміни клімату. Стійкі до зміни клімату рішення мінімізують економічні втрати спричинені кліматичними катастрофами.

9. Міжнародна співпраця. Активна участь у глобальних «зелених» ініціативах сприяє зміцненню дипломатичних та торговельних відносин, створює нові можливості для співпраці, відкриває доступ до ринку, що полегшує процес інтеграції України в Європейський Союз [3].

Варто наголосити на тому, що задля інтеграції у Європейський Союз, Україна взяла на себе зобов'язання щодо виконання умов Європейського зеленого курсу. Це є можливістю отримати доступ до європейських фінансових інструментів та експертизи у впровадженні заходів збереження та відновлення екології. Перелічені фактори є стимулом до роботи щодо проведення активізації «зеленого» інвестування.

Значна частина фінансової та технічної допомоги, що буде задіяна у післявоєнній відбудові України, спрямовуватиметься на «зелені» проекти та ініціативи. Для держави це є важливим додатковим джерелом залучення міжнародного «зеленого» капіталу [4]. Проте, нестача інвестицій та недосконалість чинної законодавчої бази є перешкодою до модернізації і переходу до відновлюваних джерел енергії. Тож розробка заходів для збільшення інвестування та

модернізація законодавства є критично важливими кроками у цьому процесі. [1].

Важливо також згадати, що існує низка економічних механізмів стимулювання вкладень у «зелені» інвестиції та підтримки екологічно орієнтованих проєктів. Найефективнішими серед них є:

1. Фінансові стимули, такі як податкові пільги, субсидії, гранти або інші фінансові інструменти, які можуть застосовуватися щодо підприємств, що інвестують у «зелені» технології або здійснюють екологічно чисте виробництво.

2. Впровадження регуляторних заходів та економічних стандартів, які є важливими для забезпечення екологічної сталості та зменшення негативного впливу на довкілля. Зміцнення екологічної політики через встановлення обов'язкових стандартів для продукції чи обмеження на викиди забруднюючих речовин сприяє застосуванню компаніями більш екологічних технологій та процесів.

3. Торговельні механізми викидів. Ці інструменти зменшують вплив на довкілля шляхом регулювання емісії забруднюючих речовин. Створення ринку викидів дозволяє компаніям купувати та продавати права на викиди забруднюючих речовин. Це формує сильний фінансовий стимул для їх зменшення.

4. Публічні закупівлі, які є важелем державного впливу щодо стимулювання зелених інвестицій у сфері екології та сталого розвитку. Завдяки ним уряд стимулює підприємства розробляти та застосовувати екологічно орієнтовані рішення.

5. Урядові програми підтримки та консультації, що спрямовані на надання фінансової, організаційної та інформаційної підтримки підприємствам, які займаються розробкою та реалізацією екологічно орієнтованих проєктів. Ці програми допомагають підприємствам отримувати потрібні ресурси, експертну підтримку та консультації щодо впровадження «зелених» ініціатив [1].

Отже, в умовах військової агресії РФ, «зелені» інвестиції є перспективним та дієвим інструментом, який здатен покращити економічну ситуацію держави, позитивно вплинути на стан довкілля та забезпечити умови для сталого екологічного розвитку для майбутніх поколінь. Реалізація цього потенціалу вимагає комплексного та зваженого підходу для забезпечення вирішення як екологічних, так і економічних проблем. Таким чином, активізація залучення фінансування через інвестиції та впровадження екологічних ініціатив є необхідною умовою для формування стійкого середовища для розвитку та підтримки держави.

1. Волосюк М. В., Степаненко Т. О., Максимова І. І. Економічні механізми стимулювання зелених інвестицій та підприємництва. *Економіка та суспільство*. Випуск № 60. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3674/3604/> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Green Investment. *World Green Economy Council*. URL: <https://wgeco.org/green-investment/> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Градації зеленого: інвестиції у відновлення України. *IKI Ukraine*. URL: https://iki-ukraine.org/wp-content/uploads/2024/02/Градації-зеленого-інвестиції-у-відновлення-України_email-version.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
4. Іванченков В. С. «Зелене» інвестування як механізм забезпечення стратегічних змін галузей національної економіки: потенціал та соціально-економічні переваги. *Актуальні питання економічних наук*. Випуск № 12. 2025. URL: <http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/700/696> (дата звернення: 23.11.2025).

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ДЖЕРЕЛО МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Піскун Олександра

Науковий керівник – Василишина Любов, к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Київ

У наш час соціальні мережі стали частиною життя майже кожної людини. Ми спілкуємось, ділимося фото, читаємо новини і навіть робимо покупки через соцмережі. Тому не дивно, що компанії почали активно використовувати їх не лише для реклами, а й для збору важливої маркетингової інформації. Через соціальні мережі можна дізнатися дуже багато про те, чого хочуть споживачі, які товари їм подобаються, що вони обговорюють і на що звертають увагу.

Для будь-якої компанії важливо знати свою аудиторію. Раніше це робили через опитування або дослідження, а тепер більшість інформації можна отримати прямо з соцмереж. Наприклад, у Facebook, Instagram чи TikTok видно, хто підписаний на сторінку, скільки людині років, звідки вона, чим цікавиться і яку рекламу переглядає. Такі дані допомагають краще зрозуміти клієнтів і зробити рекламу більш точною.

Соціальні мережі також дозволяють бачити реакцію людей у реальному часі. Коли компанія викладає пост чи рекламу, можна відразу побачити, чи подобається це людям. Якщо під постом багато лайків і коментарів – значить, реклама працює. А якщо навпаки, то треба щось міняти. Це дає змогу швидко реагувати й не витратити гроші даремно.

Ще одна важлива перевага соцмереж – можливість спілкуватися з клієнтами напряму. Користувачі часто пишуть у коментарях, що їм сподобалось, а що ні. Це цінна інформація, адже завдяки таким відгукам компанія може покращити свій товар або сервіс. Наприклад, якщо кілька людей написали, що доставка занадто довга, підприємство може швидко виправити ситуацію.

Через соціальні мережі зручно проводити опитування або тестувати нові ідеї. Наприклад, компанія може викласти два варіанти дизайну упаковки і запитати підписників, який кращий. Це допомагає зрозуміти, що більше подобається покупцям, ще до того, як товар вийде у продаж.

Крім того, соцмережі допомагають стежити за конкурентами. Можна побачити, як вони рекламують свої товари, які теми

використовують у публікаціях, як спілкуються з клієнтами. Це дозволяє брати корисні ідеї, але при цьому залишатися оригінальним.

Соціальні мережі перетворилися на один із найпотужніших інструментів формування та отримання маркетингової інформації у сучасному цифровому середовищі. Вони створюють унікальний простір, де мільйони користувачів щодня залишають сліди своєї поведінки: вподобання, реакції, коментарі, поширення контенту, перегляди та взаємодію з брендами. Ці цифрові «відбитки» формують багатовимірний масив даних, який стає невичерпним джерелом аналітики для маркетологів.

На відміну від традиційних методів дослідження, соціальні мережі забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу. Маркетологи можуть відстежувати тенденції, громадські настрої, зміни уподобань чи реакції на маркетингові кампанії практично миттєво. Це відкриває можливість для оперативного коригування комунікацій, адаптації контенту та побудови більш гнучких стратегій взаємодії зі споживачами.

Крім того, соціальні мережі дозволяють глибше зрозуміти аудиторію завдяки аналізу характеристик користувачів, їхніх соціальних зв'язків, стилю життя та контексту поведінки. Тут формується не просто статистика – створюються цілісні цифрові профілі, що відображають реальні мотиви та інтереси людей. Саме ці дані стають підґрунтям для персоналізації, таргетингу та побудови релевантної комунікації між брендом і споживачем.

Важливою перевагою соціальних мереж як джерела інформації є також можливість оцінювати репутацію бренду. Аналіз тональності коментарів, частоти згадувань, вірусності контенту або активності лідерів думок дозволяє підприємствам розуміти, як їх сприймає спільнота, які проблеми турбують клієнтів та що можна покращити.

Соціальні мережі вже давно перестали бути лише платформами для спілкування. Вони стали ключовими інструментами маркетингової аналітики, джерелом глибокої та динамічної інформації про споживача. Для брендів, які прагнуть залишатися конкурентними, використання цього ресурсу є не просто перевагою – стратегічна необхідність.

Попри значний потенціал соціальних мереж як інструменту маркетингових досліджень, їх використання має низку суттєвих обмежень і ризиків, які впливають на якість отриманої інформації та достовірність управлінських рішень. Одним із ключових недоліків є нестабільність і мінливість поведінки користувачів. У соціальних

мережах аудиторія легко піддається емоційним імпульсам, трендам і зовнішнім впливам, що робить дані надмірно волатильними. Тому інформація, зібрана сьогодні, уже завтра може бути неактуальною, ускладнюючи довгострокове планування. Ще одна проблема полягає у високому рівні шуму та інформаційних викривлень. Користувачі публікують контент, який не завжди відображає їхні справжні вподобання або поведінку в реальному житті. Значна частина комунікацій є поверхневою, випадковою або створеною під впливом трендів, що може вести до хибних висновків. Фейкові акаунти, боти, куплені лайки та накручені коментарі ще більше спотворюють інформаційне поле, знижуючи надійність даних для аналітики. Ускладнює роботу маркетологів і обмежений доступ до даних. Алгоритми платформ постійно змінюються, а правила конфіденційності стають жорсткішими. Це означає, що повноцінне розуміння аудиторії часто ускладнюється браком даних або їх неповнотою. Такі зміни не тільки зменшують точність прогнозів, а й створюють залежність бізнесу від політики приватних компаній.

Отже, соціальні мережі – це не просто місце для розваг, а потужне джерело маркетингової інформації. Вони допомагають компаніям розуміти, чого хочуть споживачі, швидко реагувати на зміни й приймати правильні рішення. У сучасному світі без використання соцмереж важко уявити успішний маркетинг, бо саме там зосереджена найбільша частина аудиторії.

1. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Маркетинг у соціальних мережах. Київ: ДУТ, 2022. 202 с.
2. Конюк Л.В., Безсмертна О.В. Переваги та недоліки використання соціальних мереж. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/9766/8193>.
3. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сенько І.М. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4513/4453/>.
4. Терент'єва Н.В., Савчук Я.О., Мільман Л.М. Використання цифрових медіа та соціальних мереж у маркетингових кампаніях: ефективність і ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3402/3330/>.
5. Kaplan A.M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 2010

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОКАЗНИКАМИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Понікаревич М.О.

Науковий керівник:

Віктор Левицький – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасних умовах трансформації української економіки, посилені повномасштабною війною та нестабільністю ринкових умов, оцінка результативності господарювання підприємств набуває особливої ваги. Фінансування оборонних потреб, порушення логістики, релокація бізнесу та трудових ресурсів, руйнування виробничих потужностей ускладнюють застосування усталених схем аналізу ефективності. У даній ситуації управління показниками рентабельності діяльності підприємства виконує функцію компактних індикаторів здатності бізнесу формувати прибуток з урахуванням залучених ресурсів, структури капіталу та прийнятого ризику. Саме через показники рентабельності формується інформаційна основа для суджень щодо економічної стійкості, платоспроможності, інвестиційної привабливості та перспектив відновлення діяльності підприємств.

Разом з тим у вітчизняних та закордонних економічних джерелах спостерігається значна варіативність трактувань рентабельності, складу базових показників та алгоритмів їх розрахунку. Відсутність уніфікованого підходу створює ризики методичних помилок у практиці фінансового аналізу, обмежує можливості порівняння підприємств різних галузей та знижує аналітичну цінність офіційної звітності. Відповідно, це зумовлює потребу поглибленого дослідження теоретичних підходів до особливостей розрахунку показників рентабельності діяльності.

У більшості теоретичних підходів рентабельність розглядають як відношення певного різновиду прибутку до узагальненої бази порівняння – активів, власного капіталу, виручки або витрат. Така інтерпретація поєднує показник з концепцією віддачі на залучений капітал й формує зв'язок між поточними фінансовими результатами та стратегічною економічною стійкістю підприємства [2; 5].

Вибір різновиду прибутку для чисельника показників рентабельності залежить від аналітичної мети. Застосування валового, операційного чи чистого прибутку приводить до відмінних оцінок, оскільки кожний варіант відображає різний рівень очищення

фінансового результату від витрат, податків і надзвичайних чинників. Без чіткої фіксації такого вибору порівняння підприємств набуває суто формального характеру.

Я.Б. Дропа розглядає систему показників рентабельності як логічне продовження горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу фінансової звітності, що дозволяє простежити трансформацію виручки у прибуток та прибутку – у зростання капіталу [4, с.135]. Такий підхід підкреслює взаємозв'язок рентабельності з ліквідністю, діловою активністю, структурою джерел фінансування.

Важливе значення має розмежування понять «прибутковість» та «рентабельність». Прибутковість відображає абсолютний фінансовий результат, тоді як рентабельність характеризує інтенсивність отримання цього результату щодо залучених ресурсів. Зміна прибутку без коригування бази порівняння не дає повної картини ефективності, зокрема в умовах інфляції та переоцінки активів [5].

У теорії фінансового аналізу зустрічається також протиставлення бухгалтерського та економічного бачення рентабельності. У першому випадку розрахунок базується на показниках фінансової звітності, у другому – враховуються альтернативні витрати капіталу, приховані втрати, недоотримані вигоди. Для українських підприємств, що працюють у середовищі дефіциту капіталу, економічний підхід особливо показовий під час оцінки інвестиційних проектів [4].

Л.С. Новіченко пропонує структурувати показники рентабельності за об'єктами вимірювання: рентабельність продукції, продажів, активів, власного капіталу, виробничих ресурсів [6, с.255]. Така класифікація дозволяє пов'язати аналітичні висновки з конкретними управлінськими рішеннями – від політики ціноутворення до підвищення фондівіддачі та оптимізації структури джерел фінансування.

У практиці українських підприємств показники рентабельності використовують не лише для ретроспективного аналізу, а й як орієнтири для бюджетування, визначення цільових значень маржі та переговорів з кредиторами. Контроль за стабільністю рентабельності продажів допомагає вчасно реагувати на зміну попиту, а аналіз рентабельності активів – оцінювати ефективність використання майна у період релокації виробництва чи простоїв [4].

О.С. Брахіна, С.І. Бухенко та М.Г. Павлус акцентують увагу на залежності рентабельності від поєднання трьох параметрів: рівня цін, собівартості та швидкості обороту активів [2, с.263]. Зміна кожного з них по-різному впливає на прибуток і потребує окремих

управлінських рішень – від перегляду продуктової лінійки до модернізації технологій та скорочення надлишкових запасів.

В умовах воєнного стану економіки інтерпретація показників рентабельності ускладнюється тим, що частина активів втрачає здатність генерувати дохід через руйнування або окупацію територій. Для коректного розрахунку рентабельності активів доцільно відокремлювати активи, що фактично не використовуються, або виділяти спеціальні коефіцієнти.

Додаткову специфіку надає облік надзвичайних доходів і витрат, пов'язаних з отриманням компенсацій, страхових виплат, гуманітарної допомоги чи, навпаки, з втратами від бойових дій. Питання про включення таких статей до чисельника показника рентабельності потребує чіткої методичної регламентації, оскільки без цього поточна «паперова» рентабельність може суттєво відхилитися від сталого потенціалу підприємства [2].

В.О. Ганусич, В.В. Левкулич і К.С. Ганусич звертають увагу на концептуальні розбіжності між вітчизняними та зарубіжними підходами до трактування рентабельності та доходності [3, с.163]. У західних моделях більший акцент робиться на показниках типу ROI, ROE, ROA з урахуванням вартості капіталу та ризикового профілю, тоді як у традиційній українській практиці переважає орієнтація на часткові коефіцієнти рентабельності продукції чи продажів.

Розбіжності підходів вимагають гармонізації методик з урахуванням потреб зовнішніх інвесторів, банків і міжнародних партнерів. Для підприємств, які інтегруються у глобальні ланцюги доданої вартості, особливого значення набуває узгодженість розрахунків рентабельності з міжнародними стандартами фінансової звітності та методиками оцінки бізнесу, що створює передумови для зниження інформаційної асиметрії між українськими підприємствами та їх іноземними контрагентами [4, с.123].

Узагальнюючи зазначені підходи, можна виокремити кілька базових кроків методики управління показниками рентабельності діяльності підприємства. По-перше, формулюється аналітична мета та обирається відповідний різновид прибутку. По-друге, визначається база порівняння – обсяг реалізації, активи, власний капітал чи витрати. По-третє, здійснюються коригування на інфляційні процеси, надзвичайні події та структуру нефункціонуючих активів.

С. Бегун підкреслює, що в умовах воєнного стану аналіз фінансового стану варто поєднувати з оцінкою стійкості рентабельності до шоків зовнішнього середовища [1, с.41]. Для цього

застосовуються сценарні розрахунки, stress-testing фінансових результатів, моделювання впливу втрати окремих ринків збуту або логістичних маршрутів на прибуток та рентабельність ключових напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє перетворити показники рентабельності із формальних коефіцієнтів на інструменти стратегічного управління ризиками в системі діяльності підприємства.

Отже, теоретичні підходи управління показниками рентабельності діяльності підприємства та їх особливості, демонструють значну різноманітність щодо вибору прибутку, бази порівняння та способів урахування ризику й інфляційних чинників. Гармонізація даних підходів, поєднання бухгалтерського та економічного розуміння рентабельності створюють основу для коректного зіставлення результативності підприємств різних галузей та форм власності. Відповідно, комплексне використання системи показників рентабельності у поєднанні з аналізом ліквідності, ділової активності та структури капіталу забезпечує ефективна система управління ними.

1. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Т. 4, № 32. С. 36–42.

2. Брахіна О. С., Бухенко С. І., Павлус М. Г. Profitability of the Enterprise and Ways to Increase It. *Business Inform.* 2021. № 10. С. 261–266.

3. Ганусич В. О., Левкулич В. В., Ганусич К. С. Рентабельність та прибутковість: концептуальні розбіжності у вітчизняному та зарубіжному фінансовому аналізі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 161–168.

4. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

5. Левицький В. В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

6. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, Т. 2. С. 254–259

УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У МІЖНАРОДНІЙ ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Просвірніков Максим

аспірант третього курсу спеціальності 073 Менеджмент
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сучасна міжнародна транспортна логістика перебуває в умовах динамічних трансформацій, що зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізацією ринків і посиленням конкуренції між учасниками транспортного сектору. Для українських транспортно-логістичних підприємств цифровізація стала не лише засобом оптимізації операційної діяльності, а й важливою передумовою інтеграції в європейський логістичний простір. Підвищення вимог до прозорості, оперативності й безпеки міжнародних перевезень стимулює бізнес до активного впровадження електронних платформ, систем аналітики та комплексних ERP-рішень, що формують нову архітектуру логістичних процесів [1; 2].

Цифрові транспортні платформи, серед яких Lardi-Trans, TIMOCOM, Trans.eu, Cargo.CZ, Cargopedia й інші, відіграють ключову роль у забезпеченні швидкої взаємодії між перевізниками, експедиторами та вантажовласниками [3; 4]. Завдяки автоматизації процесів пошуку вантажів, розрахунку маршрутів, аналізу ставок і перевірки рейтингу контрагентів такі сервіси підвищують прозорість ринку та мінімізують ризики недобросовісної співпраці. Для українських компаній, що працюють у міжнародному сегменті, цифрові платформи відкривають доступ до ширшої географії вантажів, сприяють виходу на ринки Німеччини, Польщі, Нідерландів і країн Балтії, а також дозволяють ефективніше конкурувати з компаніями ЄС за рахунок оперативності та гнучкості.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження ERP-систем (IT-Enterprise, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), які інтегрують інформаційні потоки підприємства в єдиний цифровий контур. Логістичні модулі таких систем охоплюють планування перевезень, управління автопарком, контроль витрат на паливо, формування маршрутів, складські операції, контроль документообігу

й аналітику. Для міжнародних перевезень особливо критичним є модуль управління транспортом (TMS), який дозволяє прогнозувати строки доставки, планувати завантаження автомобілів, контролювати витрати та накопичувати статистику для прийняття управлінських рішень. Інтеграція ERP із телематичними системами забезпечує відстеження транспортних засобів у режимі реального часу, що особливо важливо в умовах європейських регуляцій щодо часу праці й відпочинку водіїв, безпеки руху й екологічних стандартів.

Значну роль відіграють CRM-рішення, які оптимізують взаємодію з клієнтами та партнерами. Для міжнародних логістичних компаній CRM-системи дозволяють вести історію комунікацій, контролювати виконання заявок, обробляти електронні документи (CMR, інвойси, сертифікати), формувати звіти й оперативно реагувати на зміни в замовленнях. Завдяки цьому підвищується рівень сервісу, скорочуються часові витрати на узгодження умов перевезення, а клієнти отримують високий рівень прозорості виконання логістичних операцій. У європейських клієнтів пріоритетними є швидкість обміну даними й наявність цифрової історії взаємодії, що робить CRM-системи важливим інструментом для зміцнення позицій на ринку.

Окремим вектором розвитку є впровадження систем штучного інтелекту та прогнозоної аналітики. Вони дозволяють прогнозувати строки доставки з урахуванням трафіку та погодних умов, автоматично розподіляти вантажі між автомобілями, аналізувати завантаженість автопарку та формувати рекомендації щодо оптимізації маршрутів. Для українських компаній такі інструменти стають особливо актуальними в умовах підвищеної конкуренції та зростання витрат на паливо й технічне обслуговування.

Разом із позитивними ефектами цифровізація супроводжується низкою викликів. Підприємства стикаються зі значними інвестиціями на впровадження платформ і навчання персоналу, технічними труднощами при інтеграції різних систем, нестачею фахівців із цифрової логістики та ризиками кіберзагроз. Особливої уваги потребує захист даних, адже міжнародні перевезення пов'язані з обробкою комерційно чутливої інформації, електронних документів і персональних даних водіїв. Тому компанії мають розробляти комплексні політики інформаційної безпеки, проводити аудит систем і регулярно підвищувати компетентність працівників.

Водночас цифрові технології створюють важливі можливості для розвитку екологічно стійкої логістики. Оптимізація маршрутизації, скорочення холостих пробігів, підвищення

завантаженості транспортних засобів і впровадження аналітики споживання пального дозволяють зменшити викиди CO₂ та підвищити енергоефективність перевезень. Це стає приводом для підвищення конкурентоспроможності на ринку ЄС, де екологічні вимоги (у рамках Європейського зеленого курсу) є важливим критерієм співпраці з логістичними провайдерами.

Таким чином, упровадження цифрових платформ у міжнародній транспортній логістиці є стратегічним напрямом розвитку українських транспортно-логістичних підприємств. Воно сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та прозорості логістичних процесів, зміцнює конкурентні позиції українських компаній на світовому ринку та створює передумови для їх інтеграції в європейський транспортний простір. Успіх цифрової трансформації залежить від системності впровадження технологій, готовності персоналу до змін і здатності підприємств адаптуватися до вимог сучасного логістичного середовища.

1. Афанасьев, Д. Логістичні платформи в міжнародних перевезеннях. 2023.
2. Bekiaris, E., Panagiotopoulos, I. Digital transformation in transport logistics. 2022.
3. TIMOCOM Transport Platform Report. 2023.
4. Trans.eu Market Analysis. 2024.
5. IT-Enterprise. Модулі логістики та транспорту. 2024.

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

П'явка Д., здобувач вищої освіти
Науковий керівник: **Хомюк Н. Л.**, д.е.н, завідувач кафедри
менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі України,
м. Луцьк

Управління виробничою діяльністю підприємства є основним елементом забезпечення ефективності його функціонування, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін мінливого ринкового середовища.

А.А. Нечипорук та О.В. Таранич зазначають, що управління виробничою діяльністю підприємства являє собою систематичний і цілеспрямований вплив на ключові процеси та показники ефективності з метою забезпечення того, щоб реальний стан підприємства відповідав встановленим нормам, планам і стратегічним орієнтирам [2].

Відповідно управління виробничою діяльністю підприємства – це комплексний процес планування, організації, контролю та коригування виробничих операцій, спрямований на досягнення максимальної продуктивності та високої якості продукції за найменших можливих витрат. Уся діяльність у межах такого управління повинна бути зорієнтована на отримання позитивного результату, а підприємство має функціонувати так, щоб забезпечувати власникам максимально можливий прибуток.

Метою управління виробничою діяльністю є удосконалення та раціональне використання ресурсів і процесів для досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат. Об'єктом управління у цьому випадку виступає виробнича діяльність підприємства, тобто виконання ним своїх функцій через здійснення певних видів робіт.

Суб'єктами управління є управлінський персонал: керівники, директори, завідувачі підрозділів, адміністратори та інші посадові особи, які відповідають за запровадження різних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства [2].

Під функцією управління В.П. Мартиненко та О.А. Гальчик визначають результат та певну спеціалізацію управлінської діяльності, який забезпечує здійснення цілеспрямованого управлінського впливу [1]. Кожна з управлінських функцій на підприємстві покликана

розв'язувати специфічні й різнопланові завдання, пов'язані з узгодженням роботи різних структурних підрозділів, що потребує впровадження широкого спектра організаційних заходів.

Ключовими функціями управління виробничою діяльністю підприємства, на думку В.П. Мартиненко та О.А. Гальчик є: планування, організація, мотивація, контроль, нормування, координація, маркетинг, які перебувають у тісному взаємозв'язку й у сукупності формують єдину, цілісну систему управління підприємством [1]. Незважаючи на дію внутрішніх і зовнішніх факторів, узгоджена робота цих функцій забезпечує стабільну та результативну діяльність промислового підприємства навіть за умов мінливого ринкового середовища.

Ключові аспекти управління ефективністю виробничої діяльності підприємства включають: управління ресурсами, що охоплює підвищення раціональності та результативності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що задіяних у виробництві; управління технологічними процесами, що орієнтоване на вдосконалення та ефективне застосування матеріально-технічного обладнання, технологічних операцій, методів обробки та переробки матеріалів; управління організацією виробництва, що являє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію виробничої структури, системи управління виробничими процесами, логістичних рішень та інших організаційних складових; управління якістю являє собою діяльність, що зосереджується на підвищенні стандартів продукції та послуг, що випускає підприємство, з метою задоволення вимог споживачів і посилення конкурентоспроможності [2].

Процес забезпечення ефективності виробничої діяльності будь якого підприємства повинен мати циклічний комплексний характер і охоплювати такі ключові етапи: визначення цілей роботи, формування планів щодо підвищення ефективності, реалізація запланованих заходів, постійний контроль та відстеження результатів, оцінювання отриманих показників та внесення необхідних змін до планів чи цілей.

Оцінка результативності прийнятих управлінських рішень може проводитися під час їх ухвалення, що дає змогу визначити обґрунтованість рішення та передбачувану ефективність і після його реалізації, що дозволяє оцінити фактичний рівень досягнення запланованих результатів [2].

Географічне розташування відіграє важливу роль у формуванні ефективного управління виробничими процесами, визначаючи доступність ресурсів, рівень технологізації та стабільність логістики.

В контексті сьогодення, підприємства західних областей мають більш сприятливі умови забезпечувати безпечне зберігання матеріалів і ресурсів, впроваджувати автоматизацію та підтримувати безперебійні логістичні операції. Крім того, внутрішня міграція сприяє притоку кваліфікованих фахівців, що позитивно позначається на ефективності управління підприємствами. Натомість у прифронтових регіонах, виробничі структури стикаються з дефіцитом ресурсів, перебоями у постачанні та відтоком кваліфікованого персоналу, що значно ускладнює виробничу діяльність, знижує рівень продуктивності. Часті перебої в енергопостачанні та обмежені логістичні можливості через обстріли порушують стабільність виконання виробничих операцій і погіршують ефективність управління. У центральних областях ситуація є більш збалансованою, зокрема, доступ до ресурсів зберігається, хоча іноді супроводжується затримками через логістичні труднощі. Часткове відновлення транспортних маршрутів дозволяє підтримувати прийнятний рівень стабільності виробничих процесів [3].

Отже, управління виробничою діяльністю підприємства є невід'ємною складовою забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Системний і цілеспрямований підхід до планування, організації, контролю та коригування виробничих процесів дозволяє оптимально використовувати ресурси, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також забезпечувати прибутковість підприємства. Ключові функції управління перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи єдину систему, здатну адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, підкреслюючи необхідність комплексного та гнучкого підходу до організації виробничої діяльності.

1. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2017. Вип. 20. С. 217–224.

2. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161> (дата звернення: 22.11.2025)

3. Яценко О.М., Шматов К.О. Управління виробничою діяльністю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 2024. № 6. С. 59-

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ребрик Олександр

Науковий керівник: **Черчик Лариса**, д.е.н., професор
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства передбачає системний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, дозволяючи визначити рівень захищеності, раціональність використання ресурсів і результативність управлінських рішень [1].

Одним із найбільш поширених є індикаторний підхід, що ґрунтується на використанні системи показників, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність, платоспроможність, рівень диверсифікації ресурсів і ефективність управління ризиками. Для оцінювання загального стану економічної безпеки використовуються інтегральні індекси, де результати аналізу окремих блоків зводяться до узагальненого значення. Така оцінка дозволяє відслідковувати динаміку змін і порівнювати рівень безпеки з нормативами або конкурентним середовищем.

Функціонально-цільовий підхід зосереджується на відповідності управлінських дій стратегічним і тактичним цілям підприємства. Ефективність визначається за ступенем реалізації заходів, рівнем зменшення впливу загроз і здатністю підприємства підтримувати стабільність у разі зовнішніх чи внутрішніх коливань. У цьому контексті аналізується ступінь виконання програм безпеки, якість організаційної взаємодії, вчасність управлінських рішень і рівень адаптивності системи управління.

Ресурсно-витратний підхід передбачає зіставлення обсягу фінансових, кадрових, інформаційних та матеріальних ресурсів, вкладених у забезпечення безпеки, з отриманими результатами у вигляді зниження збитків, підвищення фінансової стійкості та запобігання кризовим ситуаціям. У межах цього підходу оцінюється рентабельність витрат на захисні заходи, ефективність інвестування в модернізацію, інформаційні системи, юридичне супроводження та внутрішній контроль.

Ризик-орієнтований підхід полягає в ідентифікації, оцінюванні, прогнозуванні та мінімізації ризиків, що впливають на стабільність підприємства. Для цього використовуються методи експертного оцінювання, SWOT-аналіз, сценарне моделювання, аналіз чутливості

та стрес-тестування. Ефективність управління безпекою визначається за тим, наскільки вдалося скоротити рівень вразливості, підвищити прогнозованість середовища та забезпечити своєчасне реагування на загрози.

Комплексний підхід поєднує переваги кількох моделей оцінювання та передбачає побудову інтегрованої системи показників, що охоплюють фінансовий, виробничий, інформаційний, кадровий, правовий та організаційний аспекти безпеки. У цьому разі застосовується багатофакторний аналіз, бальна оцінка, експертні матриці та інтегральні коефіцієнти, що дозволяє оцінити не окремі дії, а загальну результативність системи управління.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою можуть застосовуватися як автономно, так і в поєднанні, залежно від стану підприємства, його галузевої специфіки, доступності інформації та цілей аналізу. Результативність вимірювання забезпечується не лише правильним вибором методики, а й її прив'язкою до стратегічних орієнтирів розвитку, здатністю враховувати динамічні чинники та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Методика оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства може базуватися на послідовному поєднанні діагностики поточного стану безпеки, вимірюванні впливу управлінських рішень та узагальненні результатів у формі інтегральної оцінки.

Першим етапом такої методики є визначення цілей управління економічною безпекою та ідентифікація загроз, на які спрямовуються управлінські дії. Це дає змогу встановити, чи відповідає обрана система управління стратегічним інтересам підприємства, і окреслити критерії, за якими оцінюватиметься досягнення результатів. Доцільно сформулювати перелік об'єктів безпеки – фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних та правових, щоб надалі оцінювання було адресним і ґрунтувалося на реальних ризиках.

Наступним кроком є формування системи показників, що відображають як стан окремих складових економічної безпеки, так і ефективність управлінських дій. Для цього доцільно використовувати поєднання кількісних індикаторів, таких як рівень ліквідності, рентабельність, динаміка витрат на захисні заходи, коефіцієнт оновлення ресурсів, та якісних оцінок, що відображають організаційну готовність до реагування, стан правового супроводу, наявність системи внутрішнього контролю чи інформаційного

захисту. Кожен показник має бути нормований або стандартизований для зіставлення динаміки у часі чи порівняння з нормативним рівнем.

Третім етапом є оцінювання результативності заходів з управління економічною безпекою шляхом співставлення стану системи до і після їх реалізації. Це передбачає аналіз зміни рівня ризиків, зниження можливих втрат, покращення фінансової стійкості, стабілізації виробничих процесів або підвищення кадрової надійності. Така оцінка може доповнюватися аналізом відхилень між плановими й фактичними значеннями показників, що дозволяє встановити дієвість організаційних рішень і визначити прогалини у системі безпеки.

Четвертим етапом є розрахунок інтегрального показника ефективності або формування експертної узагальненої оцінки, де кожна складова управління отримує відповідну вагу залежно від її значущості для підприємства. Узагальнення може здійснюватися через бальну систему, матричне оцінювання, індексний підхід або комбіновану модель. Результатом є визначення поточного рівня ефективності управління економічною безпекою та його класифікація як високий, достатній, задовільний або критичний.

Завершальним етапом виступає формування висновків і рекомендацій. На основі інтегральної оцінки визначаються напрями, у яких система управління є дієвою, а також ті сфери, що потребують удосконалення. За потреби коригуються стратегії, перерозподіляються ресурси, посилюється аналітична або організаційна складова, розширюється інструментарій моніторингу та реагування. У цьому полягає практична цінність методики, оскільки вона не лише вимірює ефективність, а й формує підґрунтя для коригування управлінських дій [2].

Запропонований підхід може бути адаптований до галузевої специфіки, масштабу підприємства та рівня ризиковості його діяльності. Він дозволяє не обмежуватися формальним контролем окремих показників, а інтегрувати аналіз результативності з оцінкою стратегічної стійкості та потенціалу розвитку підприємства.

1. Черчик Л. М. Концептуальні основи формування системи соціо-екологоекономічної безпеки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 167-174.

2. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. Чернівці : ЧНТУ, 2017. № 2 (10). Ч. 1. С.150-155. DOI:10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Репецька Вікторія

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Повномасштабна війна, спричинена збройною агресією, – екстремальний чинник, що породжує нові, радикальні загрози для бізнесу. Для багатьох підприємств втрата логістичних шляхів, руйнування активів, зменшення попиту або повна його втрата, нестабільність ринку й обмеження діяльності створюють високий ризик неплатоспроможності або банкрутства. У таких умовах класичні підходи до управління ризиками й оцінки фінансової стабільності часто стають недостатніми. Потреба в адаптованих методах антикризового управління та діагностики стає надзвичайно актуальною.

У науковій літературі кризовий стан підприємства визначають як стан, коли його фінансова стійкість істотно підірвана – ліквідність знижена, зобов'язання не покриваються активами, відтоку грошових коштів не вдається компенсувати. Банкрутство – як юридична форма наслідків цього стану – зазвичай передбачає визнання неплатоспроможності судом, початок процедури санації, реструктуризації або ліквідації.

У «мирних» умовах головними джерелами ризику є ринкові коливання, конкуренція, зміна попиту, управлінські помилки, недоліки в корпоративному управлінні, слабка фінансова дисципліна, неефективне управління активами, зобов'язаннями, витратами тощо. Аналіз фінансових показників, коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, платоспроможності – стандартні методи діагностики загрози банкрутства [3].

Воєнний стан вносить радикальні зміни: прямі матеріальні втрати (руйнування або пошкодження майна), порушення логістичних ланцюгів, проблеми з постачанням, обмеження ринку збуту, падіння попиту, зростання невизначеності, підвищення вартості ресурсів, ризику безпеки персоналу, вимушені евакуації, мобілізація, блокування рахунків, проблеми страхування, відсутність стабільного

фінансування, перебої з постачанням енергоресурсів та інфраструктурні ризики. Крім того, за умов війни зростає значення системних і макроекономічних ризиків: нестабільність національної економіки, інфляція, коливання валютного курсу, зменшення купівельної спроможності населення, зменшення замовлень, ризики державного регулювання, втручання держави, відсутність доступу до кредитів [5].

У контексті воєнного стану пропонують поділ антикризового управління за типами: «термінове» (urgent) – для мікро- та малих підприємств, де потрібно швидко реагування, мінімізація бюрократії, прийняття рішень власником або невеликою групою; і «традиційне» – для середніх і великих підприємств, з використанням структурованих підходів, фінансового аналізу, планування, моделювання, реструктуризації. [3].

Для мікро- і малих підприємств характерна обмежена звітність, нестача ресурсів для глибокого фінансового аналізу; тому доцільно використовувати спрощені діагностичні інструменти: мінімальний набір ключових індикаторів, базові коефіцієнти, аналіз руху грошових коштів, регулярний моніторинг «тригерів» ризику (збої в логістиці, постачанні, продажах, кадрах). Для середніх і великих підприємств – обґрунтований і перевірений підхід: використання фінансових коефіцієнтів, балансів, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності; а також моделі прогнозування банкрутства, зокрема логістичні моделі, що враховують специфіку війни. [3].

У дослідженні, присвяченому фінансовій безпеці підприємств у воєнний і післявоєнний період, автори пропонують систему, що об'єднує кількісні та якісні компоненти: аналіз зовнішніх загроз, внутрішніх вразливостей, створення резервів, диверсифікацію, страхування, контроль витрат, управління грошовими потоками. Також запропоновано комбіновану модель, що поєднує SWOT- і PEST-аналізи, сценарне планування, індексну оцінку фінансової стійкості (IFS / IBF), з можливістю адаптації до динамічно змінних умов війни [7].

У контексті воєнного стану важливо враховувати правові ризики: зміни в законодавстві, регуляторні обмеження, можливі санкції, обмеження фінансових або логістичних операцій, потребу в захисті активів, забезпеченні безпеки персоналу, владних втручаннях. Це підкреслює, що антикризове управління має бути комплексним і включати не лише економічний і фінансовий аналіз, але й юридичну

підтримку, управління ризиками власності, безпеки, кадровими та організаційними питаннями.

Згідно з останніми дослідженнями, для підприємств в умовах війни характерні такі основні групи ризиків:

- екзогенні ризики: втрати майна через бойові дії, руйнування інфраструктури, зупинка або порушення логістики, перебої з енергопостачанням, нестабільність постачальників, падіння попиту, макроекономічні шоки (інфляція, девальвація, дефолт);

- фінансові ризики: зменшення обігових коштів, заборгованість, дефіцит ліквідності, неможливість обслуговувати кредити, зростання витрат, відсутність нових інвестицій, обмежений доступ до фінансування;

- операційні ризики: перебої в постачанні, зупинка виробництва, зменшення або втрата персоналу, зниження продуктивності, припинення контрактів, втрати клієнтів;

- стратегічні ризики: деградація ринків, втрата конкурентоспроможності, зміна бізнес-моделі, необхідність диверсифікації, релокації, зміна структури виробництва або послуг;

- юридичні й організаційні ризики: зміни в законодавстві, невизначеність прав власності, проблеми страхування, питання безпеки персоналу, дефіцит кадрів, проблеми з управлінням та корпоративним управлінням.

Для діагностики та прогнозування ризику банкрутства в умовах воєнного стану рекомендуються комбіновані моделі оцінки ризику, що поєднують класичні фінансові коефіцієнти з факторами зовнішнього ризику (логістика, безпека, ринок, постачання). Наприклад, у дослідженні для агропідприємств запропоновано адаптовану модель оцінки ймовірності банкрутства з урахуванням воєнного контексту. Регулярний моніторинг «тригерів» ризику – ключових показників, які свідчать про наближення кризи: ліквідність, обігові кошти, обсяги продажів, рівень заборгованості, зміни в постачаннях, затримки поставок, проблеми з персоналом. Індикаторні системи й інтегральні індекси фінансової безпеки – як запропоновано у дослідженнях, що аналізують фінансову безпеку підприємств у війні. Сценарне планування та стрес-тестування: формування сценаріїв «базового», «шокового», «відновлення» (war → post-war), з аналізом, як підприємство витримує різні рівні зовнішніх шоків, і які внутрішні заходи стабілізують ситуацію [7].

Комплекс заходів, які можуть значно знизити ризик банкрутства. Фінансова політика й управління грошовими потоками – максимізація

ліквідності, зменшення зобов'язань, коригування структури витрат, резервування коштів, перегляд умов кредитування, зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Диверсифікація бізнес-моделі, ринків, постачальників – пошук альтернативних каналів постачання та збуту, налагодження нових логістичних маршрутів, перехід на локальних або безпечних партнерів. Реінжиніринг, даунсайзинг, аутсорсинг, реорганізація структури бізнесу – оптимізація витрат, скорочення непрофільних активів, зміна форм організації, розподіл функцій, спрощення структури управління. Юридичний супровід і ризик-менеджмент – захист активів, страхування, забезпечення прав власності, юридичний і корпоративний контроль, моніторинг зміни правового та регуляторного середовища, адаптація до нових норм. Створення системи антикризового управління з урахуванням воєнного контексту – введення ролі кризового менеджера/команди, розробка планів дій на випадок шоків, розподіл відповідальностей, механізми швидкого реагування, комунікації, прийняття рішень. Сценарне планування та підготовка до пост-воєнного відновлення – розробка стратегій відновлення, інвестування в інновації, модернізацію, пошук нових ринків, підготовку до переходу в «мирний» бізнес-режим [8].

Період воєнного стану створює унікальні й екстремальні ризики для підприємств – зовнішні, внутрішні, системні, що значно підвищують імовірність неплатоспроможності або банкрутства. Тому класичні підходи до діагностики фінансової стійкості, управління ризиками та антикризового менеджменту часто виявляються недостатніми або неадекватними. Адаптовані моделі, що передбачають комплексний підхід – фінансовий, операційний, логістичний, правовий та організаційний – є необхідною умовою виживання бізнесу. Для цього підприємствам слід запровадити системи раннього виявлення ризиків, антикризове управління, диверсифікацію, резервування, сценарне планування, адаптацію бізнес-моделей і структури управління, юридичний супровід. При правильно вибудованій системі, невеликій долі гнучкості, увазі до ліквідності й адаптації, підприємства мають реальні шанси не тільки знизити ризик банкрутства, але й зберегти активи, персонал і, за можливості, – відновити діяльність після завершення бойових дій. Водночас необхідна подальша наукова робота – зокрема, розробка галузевих моделей діагностики й управління ризиками, адаптованих індикаторів для різних типів підприємств (мікро, малих, середніх, великих), а також створення інструментів, здатних працювати в

умовах обмеженої або неповної інформації, з урахуванням швидкозмінних зовнішніх умов.

1. Гринько Т., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Антикризове управління у період війни: сучасні виклики для підприємств. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. 2025.
2. Іваннікова К. Аналіз впливу війни на ймовірність банкрутства аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024.
3. Середа А. В. Особливості діагностики кризових станів підприємства. *Економіка & Менеджмент*. 2025.
4. Шаранов Р., Ватченко Б. Особливості кризового управління суб'єктами господарювання під час воєнного стану. *Науковий вісник НГУ*. 2023. № 4.
5. Шевчук Л. Т. Фінансове управління ризиками та реструктуризація підприємств в умовах martial law. *Journal of Corporate Finance & Bankruptcy Prevention*. 2024.
6. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка: теорія та практика*. 2024.
7. Варналій З., Бондаренко С. Фінансова безпека українських підприємств у воєнний та післявоєнний період. *Економічний вісник університету*. 2023.
8. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Промисловий та транспортний бізнес*. 2022.
9. Sobakar M. Features of the risk management system during martial law in Ukrainian enterprises. *Journal of Risk & Security Studies*. 2025. № 2.
10. Problems of legal regulation of bankruptcy during armed conflict in Ukraine. *SLS Journal: Law & Economics*. 2023.

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇН З РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Савицька О. В., к.е.н, доцент

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

На сьогодні більшість теоретиків та практиків світу вважають найбільш перспективною для третього тисячоліття є концепція сталого економічного розвитку у системі інформаційного забезпечення, яка з поглибленням її наукової обґрунтованості витіснить усі існуючі світові концепції як такі, що є фрагментарними та неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації. Концепції сталого економічного розвитку країн з ринковою економікою, ґрунтуються на доктрині сталого розвитку, яка являє собою сукупність ідей, концепцій, положень та постулатів різних наук, зокрема філософії, соціології, економіки, екології, і які вже лягли в основу документів ООН та окремих країн (наприклад, «Порядок денний на XXI століття» (Ріо-де-Жанейро, 1992 р., Конвенція щодо змін клімату, збереження біорозмаїття, боротьби зі злиднями та інше, загальноєвропейські та національні стратегії сталого розвитку країн).

Доктрина сталого розвитку – це системна суспільно-соціальна доктрина, яка спрямована на зміну стосунків людини і природи задля розширення можливостей економічного зростання та на створення скоординованої глобальної стратегії виживання людства, орієнтованої на збереження і відновлення природних спільнот у масштабах, необхідних для повернення до меж господарської місткості біосфери [2].

Появі терміна «сталий розвиток» передували наукові праці засновника національної школи фізичної економії С. Подолинського (1880 р.), який першим з'єднав «фізичне з економічним», класичне вчення В.І. Вернадського про біосферу та ноосферу, новаторські ідеї щодо цивілізаційного прогресу людства М. Руденка. Декларації першої конференції ООН з навколишнього середовища в Стокгольмі (1972 р.), наукові доповіді Римського клубу (1997 р.) окреслили зв'язок економічного і соціального розвитку з проблемами навколишнього середовища і сформулювали ідеї переходу цивілізації до стану глобальної динамічної рівноваги [3].

Модель сталого, стійкого розвитку, як і будь-яка соціальна модель, є системою інтегрованих компонентів, їх суттєвих відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку.

Згідно з визначенням сутності поняття сталий розвиток суспільства, воно спрямоване на задоволення потреб сучасного покоління без шкоди майбутнім генераціям людей. Вихідними умовами сталого розвитку можна визнати забезпечення:

- економічного розвитку, що підтримується на основі радикальномодифікованої ринкової системи;
- природно-екологічної стійкості на базі теорії біотичної регуляції навколишнього середовища;
- тісної міжнародної співпраці та кооперації для досягнення цілей стійкого розвитку;
- стійкого соціального розвитку на основі принципу справедливості;
- екологізації суспільної свідомості, що ґрунтується на використанні системи освіти та засобів масової інформації.

Взаємозв'язок й баланс економічних, соціальних, екологічних, інституційних та інноваційно-технологічних компонентів з метою максимізації добробуту людини без ускладнення можливостей для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби визначаються сучасними науковцями як «сталий розвиток». Досягнення мети суспільного розвитку передбачає періодичне оновлення реалізованої моделі економічного розвитку. Мета переходу суспільства до сталого економічного розвитку означає побудову принципово нової моделі економічного розвитку.

Побудова суспільства сталого розвитку передбачає довготривалий послідовний процес, тоді як моделювання такого суспільства на основі методології дослідження економічних моделей можливо вже сьогодні. Оптимальне визначення сутності економічної моделі здійснюється на основі її функцій. Функції моделі відображають напрями цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини між різними компонентами моделі. Наприклад, методологічна функція означає формування понятійного апарату, методів дослідження та визначення закономірностей соціально-економічного розвитку; інформативна функція визначає суттєві риси моделі, як джерела інформації; регулятивна функція полягає в упорядкуванні соціально-економічних відносин та забезпечує динамічну трансформацію об'єкта дослідження за певним вектором суспільного розвитку; мобілізаційна функція відіграє стимулюючу роль у процесі реалізації певної

економічної моделі та дозволяє мобілізувати необхідні ресурси; інтеграційна функція забезпечує входження країни до системи міжнародних економічних відносин та реалізацію її міжнародної конкурентоспроможності.

Щодо компонентів концепції сталого розвитку у системі інформаційного забезпечення країн з ринковою економікою, то на сьогодні ними можуть бути, такі як соціалізація, державне регулювання, суспільна відповідальність, екологічність, безпека, інформатизація, власність, корпоративна система, ринкове регулювання, алокація ресурсів, інтелектуалізація, транснаціоналізація. Зазначені компоненти виступають не лише як статичні, а насамперед як динамічні механізми організації та функціонування, національної, регіональної та світової економіки, поєднання або взаємний вплив яких певним чином дозволяє визначати зміст та структуру моделі. Жодна економічна модель не може дати абсолютно точне відображення реальності. Це стосується й моделі сталого економічного розвитку, розробка якої навіть за наявності найсучаснішої та найпрогресивнішої на сьогодні концепції не може вважатися успішною завдяки відсутності відповідних теоретичних знань, які б виразили суттєві закономірні зв'язки та глибинні структури досліджуваного суспільства, характеризувались систематичністю та спирались на цілеспрямовані пізнавальні процедури. Так, поняття еколого-економічної безпеки як складової концепції сталого розвитку є досить важливим саме для формування системи інформаційного забезпечення країн з ринковою економікою [1].

1. Голіков А.П., Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Черномаз П.О. Регіональна економіка та природокористування/за ред. Голікопа А.П.: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 352 с. 2. Onishi A. (2015). Futures of global interdependence (FUGI) global modeling system: Integrated global model for sustainable development. *Journal of Policy Modeling*. February 2005. Volume 27, Issue 1. P. 101-135. 3. Clark G. (2017). Evolution of the global sustainable consumption and production policy and the United Nations Environment Programme's (UNEP) supporting activities. *Journal of Cleaner Production*. Volume 15, Issue 6. P. 492-498.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Склезь Х.М.

Науковий керівник:

Віктор Левицький – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується посиленням нестійкості, що зумовлена сукупною дією зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих чинників. Загострення геополітичних процесів, періодичні економічні спади, активне впровадження цифрових технологій, трансформація споживчої поведінки та зростання рівня конкуренції, які істотно змінюють умови функціонування суб'єктів господарювання. За таких обставин особливого значення набуває ідентифікація чинників, що визначають систему управління економічним розвитком підприємства та формують його здатність до довгострокової стабільності [6].

Варто зазначити, що система управління економічним розвитком підприємства є складною багатогранною категорією, що відображає не лише динаміку фінансово-економічних показників, а й здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та формувати конкурентні переваги. Саме тому, дослідження факторів впливу на систему управління економічним розвитком підприємства в умовах нестабільності має важливе значення, особливо в умовах воєнного стану [2].

Відповідно, систему управління економічний розвитком підприємства доцільно розглядати не лише як кількісне зростання обсягів виробництва, доходів чи прибутку, а як якісні зміни у структурі ресурсів, організації діяльності, технологічному рівні та управлінських процесах. Воно проявляється у підвищенні ефективності використання капіталу, зростанні продуктивності праці, оновленні основних засобів, розширенні ринків збуту та зміцненні фінансової стійкості [1-2].

Відзначимо, що в умовах нестабільності управління економічним розвитком підприємства набуває рис адаптивності, гнучкості та ризикостійкості. Підприємство має не лише реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а й випереджати їх, формувати власні механізми захисту від негативних впливів.

На нашу думку, фактори, що впливають на систему управління економічним розвитком підприємства, варто поділяти на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє глибше оцінити характер впливу кожної групи та сформувати належні управлінські рішення.

До зовнішніх факторів належать ті, що не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на його функціонування. Внутрішні фактори, власне, формуються в межах підприємства та є результатом управлінських рішень.

Серед зовнішніх факторів найбільш вагомим у сучасних умовах є економічне середовище. Рівень інфляції, коливання валютних курсів, доступність кредитних ресурсів, стан платоспроможного попиту безпосередньо визначають фінансові результати підприємства. У періоди нестабільності зростає вартість залученого капіталу, знижується купівельна спроможність населення, що негативно позначається на обсягах реалізації продукції.

Вагомий вплив має державне регулювання, яке проявляється через податкову політику, митне регулювання, антимонопольне законодавство, програми підтримки бізнесу. Часті зміни нормативно-правової бази в умовах нестабільності створюють додаткові ризики для підприємств, ускладнюють фінансове планування та інвестиційну діяльність.

Не менш значущим є політичний фактор, що впливає на інвестиційний клімат, стабільність господарських зв'язків, розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Політична нестабільність знижує довіру інвесторів, ускладнює доступ до зовнішніх ринків та зменшує приплив капіталу.

Також варто виділити технологічні фактори, пов'язані з темпами науково-технічного прогресу. Цифровізація, автоматизація, використання штучного інтелекту, розвиток електронної комерції створюють нові можливості для розвитку підприємств, однак вимагають значних інвестицій та відповідних кадрових ресурсів.

Крім того, в умовах нестабільності посилюється вплив соціальних факторів, зокрема рівня зайнятості, міграційних процесів, зміни споживчих пріоритетів. Підприємства змушені враховувати трансформацію попиту, орієнтуватися на нові цінності споживачів, екологічну відповідальність та соціальну складову бізнесу.

Важливу роль у забезпеченні ефективності системи управління економічним розвитком підприємства відіграють внутрішні фактори, бо саме вони є об'єктом прямого впливу з боку менеджменту. Першочергове значення має фінансовий потенціал підприємства, що

визначає можливості інвестування, оновлення основних засобів, впровадження інновацій та розширення діяльності. Низький рівень власного капіталу, висока частка позикових коштів та низька ліквідність дійсно обмежують розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Також важливим фактором є рівень організації системи управління. Ефективні управлінські рішення, стратегічне бачення, наявність системи контролю та планування сприяють своєчасному реагуванню на зміни середовища. Недосконалість системи управління призводить до уповільнення адаптаційних процесів та втрати конкурентних позицій [3].

Особливе місце займає кадровий потенціал. Професійний рівень персоналу, його мотивація, здатність до навчання та інновацій є важливою передумовою сталого економічного розвитку. В умовах нестабільності зростає потреба у гнучких, мобільних, багатофункціональних працівниках, здатних працювати в умовах невизначеності. Не менш значущим є техніко-технологічний рівень підприємства, оскільки впровадження сучасних технологій, дозволяє підвищити продуктивність праці, якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Також до внутрішніх факторів варто віднести інноваційну активність підприємства, рівень маркетингової діяльності, систему управління витратами, корпоративну культуру та інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Відповідно, фактори впливу на систему управління економічним розвитком підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії. Зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо відображаються на внутрішньому стані підприємства, змінюючи його фінансові можливості, структуру витрат, кадровий потенціал та інвестиційно-інноваційну привабливість [4-5].

Крім того, в умовах нестабільності особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати внутрішні фактори до зовнішніх змін, що дають можливість вчасно трансформувати систему управління, оптимізують витрати та забезпечують його інноваційно-інвестиційний розвиток навіть у кризових умовах [5].

Для зменшення негативного впливу нестабільності на систему управління економічним розвитком підприємства доцільно застосовувати комплекс адаптивних управлінських заходів. Серед них важливе місце займає стратегічне планування, що дозволяє формувати

довгострокові орієнтири розвитку та враховувати можливі сценарії змін зовнішнього середовища.

Таким чином, система управління економічним розвитком підприємства в умовах нестабільності формується під впливом широкого спектра зовнішніх та внутрішніх факторів, що перебувають у постійній взаємодії. Відповідно, врахування їх впливу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сформувати підґрунтя для довгострокового ефективного розвитку підприємства.

1. Васюткіна Н., Ваташук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкуреноспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

3. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкуреноспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/31676> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

4. Левицький В.В., Суханова І.Ю. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. Збірник наукових праць. Чернівці : Технодрук, 2014. Вип. 26. С.89-94. (дата звернення: 28.11.2025 р.).

5. Левицький В. В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

6. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 392–399. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стискун Діана

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Управління матеріальними ресурсами є ключовою складовою системи забезпечення виробничої діяльності підприємства, оскільки саме матеріальні ресурси формують матеріальну основу виробничого процесу та визначають можливість безперервного функціонування підприємства. У науковій літературі під матеріальними ресурсами зазвичай розуміють сукупність предметів праці, які споживаються в процесі виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на її собівартість. До їх складу відносять:

- сировину;
- основні та допоміжні матеріали;
- комплектуючі;
- паливо;
- енергію;
- пакувальні матеріали;
- інші елементи, що забезпечують технологічний процес [1].

Сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами передбачають комплексне поєднання функцій планування, прогнозування, нормування, закупівлі, транспортування, зберігання та контролю використання ресурсів. Як зазначає Т. Абушов, розвиток логістичних концепцій і цифрових технологій зумовив перехід підприємств від фрагментарного до інтегрованого підходу в управлінні матеріальними потоками, що дозволяє зменшити витрати, прискорити оборот і підвищити гнучкість виробничих систем [1]. Ефективність управління матеріальними ресурсами проявляється у здатності підприємства підтримувати оптимальні рівні запасів, забезпечувати своєчасність постачання та мінімізувати втрати, що виникають у процесі транспортування, зберігання та виробничого використання.

З погляду оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів, важливим є застосування відповідної системи аналітичних показників. На думку О. Ємельянова, Т. Петрушки та А. Симака, рівень ефективності використання виробничих ресурсів підприємства доцільно характеризувати через систему інтегральних і часткових показників, які відображають обсяг витрат матеріалів на одиницю продукції, швидкість обороту матеріальних запасів, рівень втрат і коефіцієнти використання ресурсів у часі [2].

Удосконалення методичних підходів до оцінки матеріальних ресурсів є одним із важливих завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Н. Єршова зазначає, що традиційні підходи до оцінювання ефективності переважно зосереджуються на кількісних параметрах витрат, тоді як сучасні умови потребують ширшої методологічної бази, яка враховує стратегічні ризики, гнучкість логістики та рівень технологічної забезпеченості підприємства [3]. У контексті сучасних викликів, серед яких економічна нестабільність і зміни у зовнішньому середовищі, особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати систему управління матеріальними ресурсами до нових умов.

Важливим аспектом сучасного управління матеріальними ресурсами є оцінювання результативності управлінських рішень. За висновками М. Шашиної та А. Недзельського, ефективність управління ресурсами безпосередньо пов'язана з прибутковістю підприємства, оскільки оптимальне використання матеріалів забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення оборотності активів і покращення фінансової стійкості [4].

В умовах підвищеної невизначеності, зокрема у період воєнного стану, значення раціонального управління матеріальними ресурсами різко зростає. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання, коливання цін і зростання ризиків перебоїв у виробництві обумовлюють потребу в підвищенні гнучкості систем управління, посиленні контролю запасів і диверсифікації джерел матеріального забезпечення. Теоретичні засади управління матеріальними ресурсами створюють основу для розроблення практичних моделей адаптації підприємств до таких викликів, що особливо важливо для виробничих компаній харчової галузі, зокрема для хлібопекарських підприємств, діяльність яких залежить від стабільності постачання основної сировини й енергоносіїв.

Управління матеріальними ресурсами в умовах воєнного стану набуває особливої ваги для забезпечення безперервності виробництва

та фінансової стійкості підприємств. В умовах воєнного стану одним із ключових завдань підприємств стає формування адаптивної системи постачання, здатної оперативно реагувати на збої у логістичних маршрутах, блокування транспортних коридорів та обмеження доступу до окремих видів сировини. Значного поширення набувають підходи до диверсифікації постачальників, коли підприємства одночасно співпрацюють із кількома альтернативними контрагентами, уникаючи залежності від одного джерела ресурсів. Також важливою є локалізація частини ланцюгів постачання – пошук внутрішніх, регіональних або національних постачальників, що зменшує ризики, пов'язані з міжнародними перевезеннями та митними обмеженнями. Для підприємств харчової промисловості, які працюють з швидкопсувною сировиною, така стратегія дозволяє скоротити час доставки та знизити втрати, пов'язані з порушенням температурного режиму або затримками транспорту.

Окрім переорієнтації ланцюгів постачання, в умовах воєнного стану важливим напрямом підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами є удосконалення системи контролю та моніторингу запасів. Сучасні цифрові інструменти – автоматизовані системи обліку, модулі прогнозування потреб, RFID-технології – дозволяють підприємствам оперативно відстежувати обсяги залишків, строки придатності та рівень використання матеріалів. Підприємства, які активно впроваджують такі інструменти, отримують змогу швидше приймати рішення щодо перерозподілу ресурсів, збільшення або зменшення запасів, а також своєчасно реагувати на загрози дефіциту. Особливої актуальності набуває формування страхових запасів для критично важливих ресурсів, які забезпечують безперервність виробництва навіть за умов тимчасового припинення постачання [4].

Отже, ефективне управління матеріальними ресурсами в умовах воєнного стану стає критичним чинником забезпечення безперервності виробничих процесів, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Виклики, пов'язані з порушенням логістики, нестабільністю постачання та зростанням ризиків, вимагають від підприємств переходу до більш гнучких, цифровізованих і адаптивних моделей управління ресурсами. Оптимізація запасів, диверсифікація постачальників, удосконалення систем контролю та впровадження енергоефективних рішень дозволяють підприємствам мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів і забезпечити стабільне функціонування навіть у кризових

умовах. Таким чином, підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами є важливою передумовою зміцнення стійкості та розвитку підприємств у період воєнних викликів.

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 30–35.

2. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Симак А. В. Показники ефективності використання виробничих ресурсів як інструменти діагностики господарської діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36.

3. Єршова Н. Ю. Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. № 38. С. 103–110.

4. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 125–132.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ ГОСПОДАРЮВАННІ

Сур'як Алла Володимирівна

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Сучасні умови господарювання й водночас розвитку економіки України змінюють працівника, його мотивація до праці набуває нових характеристик та особливостей які треба враховувати в сучасному менеджменті. Шляхи практичного застосування оновленої мотивації потребують розвитку теоретичного розгляду у чинниках та механізмах до праці щоб мотивації була врахована в реалізації менеджменту, як новий стан та нові об'єднання можливостей працівника та бізнесу. Де мотиваційний механізм до праці буде враховано в менеджмент не тільки у всій повноті А й новими розширеними можливостями задоволення потреб працівників та суспільства в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного розвитку і формою реакції бізнесу та економіки в базових мотиваційних та стратегічних завданнях які актуалізуються кожного дня.[1]. Вагомий внесок у визначення та розвиток теоретичних положень поняття "мотивація" та "мотивація праці" здійснили багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них дослідження А. М. Колота, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, А. В. Герасименка Я. Щупачинського, Ж. Пенка та інших У їх працях акцентується увага на тому, що єдиного визначення таких категорій немає. Наявність різних поглядів підкреслює як актуальність так і практичну значимість для економічної діяльності та сучасного менеджменту.

Мотивація – це свідомо та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації А. М. Колот [5, с. 16]

Тому можемо розглядати мотивацію як комплекс чинників психологічної або природи особистості, який формує та організовує поведінку людини, спрямовану на досягнення певної мети. А мотивацію праці як комплекс чинників психологічної та соціально-економічної природи особистості, який формує та організовує економічну поведінку людини, на досягнення економічної, соціально-економічної. чи іншої мети в господарюванні на різних рівнях економіки.

У сучасному менеджменті як працівник так і організатор бізнесу мають широкі можливості задоволення своїх потреб і потреб суспільства у своєму односпрямованому зосередженні на досягненні індивідуальних та суспільних цілей соціально-економічного результату.[2]. Тут важливого значення набуває врахування мотивації до праці працівників та очікуваних результатів праці бізнесу. Їх взаємовигідне партнерство як нової особливості господарювання в умовах воєнного стану – вирішення всіх проблем в короткостроковому періоді та водночас створення умов для розвитку економіки в післявоєнному, довгостроковому періоді. Кожен із учасників менеджменту у кожному виклику та проблемі оновлює свою мотивацію праці і набуває в організаторі бізнесу відповідального партнера який має свої цілі в поточному моменті але водночас такі ж самі цілі в довгостроковій перспективі, різні можливості які об'єднуються стають шляхами реалізації економічної поведінки працівника. Й водночас, економічної поведінки власника чи організатора бізнесу і таким чином пришвидшують досягнення результатів, яких очікує суспільство та потребує сучасна і майбутня економіка. [3].

Мотивація праці в економічній поведінці працівника першочергово зосереджується на аналізі задоволення потреб та його очікуваннями, запитами в поєднанні з аналізом шляхів їх досягнення.[4]. Цими запитами та чинниками оновлення мотивації праці є: 1) стан та динаміка рівня доходу працівника; 2) приналежність до певної групи працівників дотичних до важливих сучасних процесів 3) рівень та можливість підвищення компетенцій та кваліфікації працівника; 4) потреба та запит на його працю у виробника, суспільства. обороноздатності країни. 5) типологія економічної поведінки працівника (консерватизм, новаторство, підприємливість); 6) досвід господарювання чи економічної діяльності у постійно змінних умовах.

Сучасна мотивація праці та економічна поведінка працівника це збільшення вимог до компетенцій та вмінь, необхідних для інноваційної діяльності працівнику в умовах воєнного стану чи інших особливих станів економіки що будуть забезпечувати показники якості, енергоємності, ресурсозбереження.

Оновлення мотивації праці працівника відбувається у розгляді та оцінці загальних підходів до економічної поведінки. якостей праці яка забезпечується в такій послідовності та структурі:

- оцінка переваг наявного мотиваційного механізму праці над іншими моделями поведінки. Аналізуються технічні можливості до

здійснення економічної діяльності. І економічна поведінка працівника узгоджується з економічними цілями бізнесу.

- поступове зменшення використання досвіду мотиваційного механізму праці працівником та поведінкових моделей у шляхах розвитку економічної поведінки. Враховується чи потребує нового мотиваційного механізму праці ситуація та виклики економічної діяльності нові запити економічної дійсності та економіки

- чіткість та зрозумілість мотивації праці та мотиваційного механізму оновленої праці для вибору шляхів формування відповідності особистим запитам працівника, тобто можливість реалізувати свою економічну поведінку та чітко бачити корисність і вигоду від використання оновленого мотиваційного механізму праці;

- впровадження поведінкового вибору та мотиваційного механізму праці для очікуваних результатів прийнятих рішень, тобто, результативність для працівника, яка може бути виражена кількісно та якісно: удосконалення та покращення життя, господарювання. та функціонування економіки в цілому.

Таким чином, впровадження економічної поведінки працівника на оновленій мотивації праці та мотиваційному механізмі до праці в сучасному управлінні це механізм забезпечення задоволення потреб суспільства для зростання економіки, що мають використовуватися у сучасній практиці господарювання. для розвитку економіки, а в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення та інноваційного розвитку економіки України.

Отже, соціально-економічні складові мотивації праці через оновлення мотиваційного механізму праці в сучасних умовах формують практику сучасного менеджменту який розвиває економіку, активізує інноваційний розвиток та економічне зростання України.

1. Bowen R. B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.

2. Інноваційна практика польських підприємств http://www.management.com.ua/cases/case017_3.html.

3. C. Anderson, James A. Narus, Wouter van Rossum. Customer Value Propositions in Business Markets http://www.academia.edu/10395145/Customer_Value_Propositions_in_Business_Markets

4. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html>

5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : НКЕУ, 2022. 349 с.

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЛІКВІДНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сяська Олена, к.е.н., доцент

Рівненський державний гуманітарний університет

Телекомунікаційна сфера має багато особливостей, які впливають на її функціонування. Це пов'язано з постійними інноваціями і розвитком цільового ринку, конкурентною боротьбою, унікальністю продукту і умовами його використання. Для телекомунікаційних підприємств важливим є вміння пристосовуватися до змін, швидко реагувати на вимоги ринку та забезпечувати високу якість послуг у момент їх надання [1, с. 144]. Фінансовий аналіз є одним з головних інструментів системи управління підприємством. Він дозволяє всебічно оцінити фінансовий стан, визначити рівень ефективності діяльності та виявити потенційні напрямки майбутнього розвитку.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «ВФ Україна» – це провідний український мобільний оператор, який надає широкий спектр послуг: передача даних за технологіями 3G та 4G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і мобільне телебачення. На основі фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2024 рр. [2] проведемо загальну оцінку його фінансового стану за досліджуваний період, проаналізуємо динаміку і структуру майна (активів) та джерел його формування (пасивів), визначимо ліквідності.

Структура майна ПрАТ «ВФ Україна» та його динаміка за 2021-2024 рр. наведена на рис. 1.



Рис. 1. Структура майна ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр.

За досліджуваний період 2021-2024 рр. відбулося зростання необоротних активів підприємства за рахунок збільшення інвестицій в модернізацію мережі та розширення інфраструктури, про що свідчить збільшення розміру основних засобів.

Зменшення частки оборотних активів у структурі майна ПрАТ «ВФ Україна» у 2024 році (з 43,8% у 2021 р. до 36,1% у 2024 р.) свідчить про те, що компанія наростила обсяги необоротних активів (мережеве обладнання, інфраструктура, ліцензії тощо). Це позитив для розвитку підприємства, але знижує мобільність капіталу. Менша частка оборотних активів означає, що у компанії менше ліквідних ресурсів (грошей) для швидкого погашення поточних зобов'язань.

Загальна структура майна у 2024 р. виглядає так: необоротні активи – 63,85%; оборотні активи – 36,15% вартості усього майна підприємства, серед яких найбільшу частку становлять грошові кошти та поточні фінансові інвестиції – 30,59%.

У 2024 р., порівняно з 2023 р., розмір грошових коштів та поточних фінансових інвестицій збільшився майже на 5 млрд. грн., що свідчить про орієнтацію компанії на інвестиції у довгострокові активи, у розвиток своєї мережі та інфраструктури.

Важливим етапом фінансового аналізу є аналіз динаміки та структури джерел формування фінансових ресурсів, оскільки саме власні фінансові ресурси розглядаються як джерело поповнення власного капіталу, які безстроково інвестуються у подальший розвиток підприємства (рис. 2).

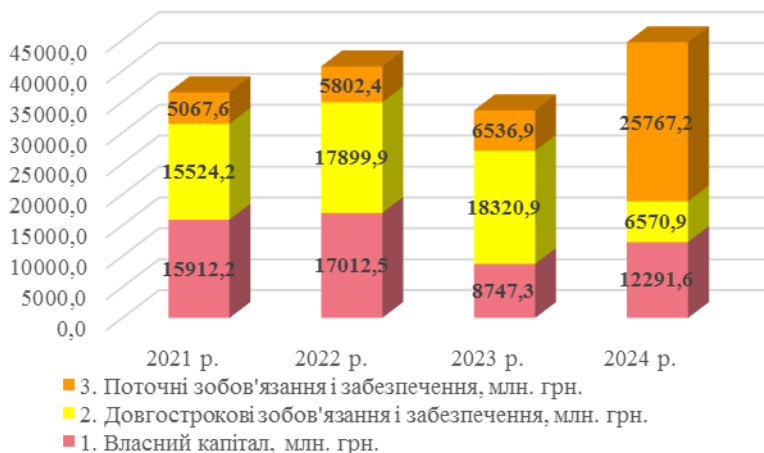


Рис. 2. Структура джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр.

Результати аналізу, які наведені на рис. 2 свідчать про те, що у 2021-2023 рр. найбільшу питому вагу у структурі пасивів займали довгострокові зобов'язання і забезпечення. Це пояснюється тим, що довгострокові зобов'язання за договорами з абонентами Водафон являють собою суми, виплачені абонентами до отримання послуг, передбачених у договорі. Зазвичай абоненти здійснюють виплати на щомісячній основі, і вони негайно кредитуються до складу місячної плати, або здійснюють передоплату послуги «Рік без абонплат», яка класифікується як відкладений дохід та відображається у складі виручки на щомісячній основі протягом року.

Однак, в 2024 р. ситуація кардинально змінилась і найбільша питома вага у структурі пасивів стала належати поточним зобов'язанням. Так, у 2024 р. частка поточних зобов'язань становить 57,74%, тоді як частка власного капіталу складає лише 27,54%. Основною причиною є різке зростання кредиторської заборгованості. Станом на 31.12.2024 р. обсяг кредиторської заборгованості ПрАТ «ВФ Україна» становить 22,9 млрд. грн., що свідчить про підсилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ступеня його фінансового ризику. Динаміка частки власного капіталу ПрАТ «ВФ Україна» у структурі пасиву балансу за 2021-2024 рр. демонструє негативну тенденцію до зменшення (з 43,59% у 2021 р. до 27,54% у 2024 р.). Аналіз показав, що фінансова стійкість компанії погіршилась через різке нарощення поточних зобов'язань і зменшення частки власного капіталу. Показники ліквідності застосовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Вони дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій. Доцільним є розрахунок показників ліквідності для досліджуваного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Станом на кінець року			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,5	3,15	3,64	1,74	0,63
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7	3,12	3,62	1,71	0,62
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	2,88	3,12	1,33	0,53

Результати аналізу показують, що за період 2021-2024 роки всі показники ліквідності демонструють тенденцію до зменшення, що пов'язано з різким зростанням поточної кредиторської заборгованості (з 3,5 млрд. грн у 2021 р. до 22,9 млрд. грн. у 2024 р.). Це означає, що компанія фінансує свою діяльність за рахунок короткострокових джерел, перевантажуючи баланс боргами.

У 2024 р. значення коефіцієнтів поточної і швидкої ліквідності нижче від нормативного значення, що свідчить про низьку ліквідність підприємства, тобто у ПрАТ «ВФ Україна» недостатньо оборотних активів, необхідних для своєчасного погашення поточних боргів.

У 2024 р. лише значення коефіцієнта абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню, і показує, що в разі потреби ПрАТ «ВФ Україна» зможе погасити 53% своїх поточних боргів.

Аналіз показників ліквідності показав, що ПрАТ «ВФ Україна» втратило запас платоспроможності. У 2021-2022 рр. мало значний надлишок обігових коштів, але до 2024 р. – суттєво погіршилася можливість покривати поточні зобов'язання.

Для більш точного та глибокого аналізу фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» потрібно провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (Форма №2 «Звіт про фінансові результати») за аналізований період 2021-2024 рр.

Проведемо експрес-аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за період 2021-2024 рр. (див. табл. 2).

Таблиця 2

Експрес-аналіз фінансових результатів діяльності
ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр., млн. грн.

Показники	Станом на кінець року			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20144,8	19824,4	21610,4	24442
2. Валовий прибуток	10966,7	11463,5	12891	13798,2
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	5920,5	6516,2	8218,8	7103,5
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	4787,1	1440,8	5932,6	4511,9
5. Чистий прибуток	3831,5	1100,4	5072,9	3544,3

Аналіз табл. 2 показує, що протягом 2021-2024 рр. чистий дохід і валовий прибуток ПрАТ «ВФ Україна» демонструють позитивну динаміку зростання.

У 2022р. відбулося різке скорочення чистого прибутку підприємства через початок війни в Україні та зменшення кількості користувачів мобільного зв'язку. ПрАТ «ВФ Україна» у 2022 р. втратило найбільше абонентів серед мобільних операторів України – 3,5 млн. – через активні бойові дії та недоступність мереж мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях і в зоні бойових дій. Більшість користувачів мобільного зв'язку на сході та півдні країни (більшість цих територій окупована або є зоною бойових дій) користувалися послугами саме Vodafone Україна.

У 2023 р. ПрАТ «ВФ Україна» демонструє зростання більшості ключових показників операційної діяльності. Не зважаючи на вплив війни, підприємство збільшило інвестиції у мережу. При цьому ефективність бізнесу залишається на стабільному рівні з тенденцією до зростання. Так, у 2023 р. чистий прибуток ПрАТ «ВФ Україна» збільшився в 5 разів, порівняно з 2022 р., і склав 5072,9 млн. грн.

У 2024 р. чистий прибуток ПрАТ «ВФ Україна» зменшився на 30% порівняно з 2023 р., склавши 3,54 млрд. грн., хоча виручка зросла на 13,1% до 24,44 млрд. грн. Причини зниження прибутку включають часткове зниження операційного прибутку, що вплинуло на кінцевий результат.

Таким чином, у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021 – 2024 рр. позитивними тенденціями є: зростання активів, інвестиції у необоротні ресурси, стабільний дохід і прибутковість.

Негативні фактори: зниження ліквідності, критичне зростання кредиторської заборгованості, падіння фінансової автономії.

Управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВФ Україна» на рівні доходів і прибутку є ефективним; на рівні балансової структури і ризиків – управління неефективне, оскільки підприємство допустило надмірну залежність від короткострокових зобов'язань, що погіршило фінансову стійкість і ліквідність.

1. Сяська О.В. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України на прикладі провідних операторів. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 195. Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 143-147. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.143-147>

2. Фінансові результати. *Офіційний сайт Vodafone Ukraine*. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/finansovi-rezultaty>

СУЧАСНІ ТRENДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Алла Тендюк

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Сучасний етап розвитку суспільства, соціально-економічних систем характеризується складністю вирішення різноманітних питань, що зумовлено передусім значною кількістю ризиків, викликів, глобалізацією економічного простору, зростанням обсягів та зниженням релевантної інформації, скороченням терміну прийняття рішень.

Сучасні підприємницькі структури у своїй діяльності орієнтуються на забезпечення довгострокового розвитку, який передбачає підтримання конкурентоспроможності бізнесу протягом тривалого періоду часу. Для цього сучасним підприємствам необхідно не лише виробляти продукцію високої якості, яка користуватиметься попитом, за конкурентоспроможною ціною, але підтримувати позитивний імідж на ринку та впроваджувати інновації. Відтак, підприємницькі структури, в процесі обґрунтування, ухвалення та реалізації управлінських рішень повинні враховувати не тільки заплановану комерційну вигоду (що реалізує власні інтереси, пов'язані з отриманням прибутку, рентабельності), але і враховувати інтереси споживачів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів), а також прагнути звести до мінімуму негативні зовнішні ефекти власної діяльності

В сучасних умовах зростає актуальність пошуку технологій, інструментів підходів, які дозволять системі менеджменту генерувати якісні та ефективні управлінські рішення. Здатність керівників підприємства швидко приймати ефективні рішення, в умовах обмеженості інформації та часу, стає ключовим чинником успіху у сучасних реаліях. Загалом, процес прийняття управлінського рішення проходить ряд послідовних етапів: визначення проблеми, встановлення цілі, на яку спрямоване рішення, визначення критеріїв та умов прийняття рішення, вибір методів прийняття рішень, обґрунтування альтернативних варіантів рішень, порівняльна оцінка альтернативних варіантів рішень, ухвалення рішення. Відповідно, на сучасному етапі зростає актуальність оцінки факторів, що впливають на якість та ефективність прийнятих рішень.

Функціонування бізнесу в умовах швидких змін у соціальному, економічному, екологічному та політико-правовому середовищі вимагає аналізу значних обсягів актуальної інформації під час ухвалення стратегічних рішень. Окрім цього, важливо забезпечити ефективне впровадження таких рішень у внутрішню структуру підприємства. Це можливо завдяки не лише високій швидкості обробки даних, а й застосуванню цифрових технологій у процесі управління.

Цифровізація суспільних процесів, в тому числі управлінських, зумовлює появу безлічі альтернатив під час ухвалення рішень. Надлишок інформації, величезні масиви різнорідних факторів, які слід враховувати в управлінні, стрімка динаміка соціально-економічного середовища потребують обробки релевантних даних. На їх основі необхідно ухвалювати рішення, які не лише будуть ефективними, а й успішно інтегруються у внутрішнє середовище організації. Для цього потрібні або надзвичайні когнітивні здібності, або, що більш реалістично, використання спеціалізованих інформаційних інструментів.

Особливої актуальності на сьогодні набуває Data-driven management — це сучасний управлінський підхід, у якому всі ключові управлінські рішення ґрунтуються не на інтуїції, досвіді чи суб'єктивних оцінках менеджера, а на аналізі достовірних даних, кількісних показниках та аналітичних моделях.

Зокрема у дослідженні [1] наведено визначення data-driven management через поєднання методів Data Science, аналітики великих даних, статистики та сучасних аналітичних методологій як основу ухвалення управлінських рішень.

У публікації [2] автори розглядають «data-driven management» як підхід, в якому організація значною мірою базується на даних для прийняття рішень і дій.

У публікації [3] визначено, що при застосуванні «data-driven management» управлінські рішення базуються на аналізі перевірених, релевантних, достовірних та своєчасних даних — а не лише на інтуїції.

У дослідженні [4] деталізовано можливості використання data-driven підходів, що базуються на основі використання метрик, історичних даних та аналітики, у проектному менеджменті для підвищення ефективності, сталості та якості управлінських рішень.

У таблиці 1 проведено порівняльний аналіз традиційного підходу до прийняття управлінських рішень та data-driven підходу.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного управління та Data-Driven Management

Критерій	Традиційне управління	Data-Driven Management
Природа ухвалення рішень	Інтуїція, досвід, суб'єктивні оцінки	Дані, аналітика, фактичні показники, алгоритми
Стиль управління	Реактивний — реагування на події	Проактивний — передбачення майбутніх тенденцій
Контроль та моніторинг	Вихідний контроль, звітність	Моніторинг у реальному часі (real-time dashboards)
Точність прогнозів	Низька, залежна від припущень менеджера	Висока, завдяки прогнозній аналітиці та AI
Інформаційна база	Фрагментована, часто неповна	Інтегровані дані з різних систем (ERP, CRM, BI, IoT)
Швидкість прийняття рішень	Повільна, потребує збору інформації вручну	Висока — автоматизовані аналітичні звіти та рекомендації
Підхід до планування	Календарне, річне/квартальне планування	Динамічне планування на основі потокових даних
Управління ризиками	Реагування після виникнення ризику	Predictive Risk Management — прогнозування ризиків
Ключові інструменти	Excel, статичні звіти, паперові документи	BI-системи, Big Data, AI/ML, цифрові двійники, RPA
Залежність від людського фактору	Висока (ризик помилок)	Низька — алгоритмізація й структуровані дані
Прийняття стратегічних рішень	На основі досвіду та інтуїції керівництва	На основі моделювання сценаріїв та аналітичних симуляцій
Культура прийняття рішень	Описує «що сталося»	Пояснює «чому», прогнозує «що станеться»
Роль даних у менеджменті	Допоміжна, другорядна	Центральна, стратегічний актив підприємства

Сформовано за даними [1-4]

Порівняльний аналіз традиційного управління та Data-Driven Management свідчить про фундаментальну зміну парадигми ухвалення

управлінських рішень у сучасних умовах цифрової економіки. Ключовий висновок полягає в тому, що перехід до моделей управління, заснованих на даних, забезпечує підприємствам суттєво вищий рівень адаптивності, точності, передбачуваності й стратегічної стійкості, ніж ті підходи, що домінували у попередні десятиліття.

По-перше, Data-Driven Management трансформує природу ухвалення рішень: замість інтуїції та суб'єктивних суджень домінуючим джерелом стають фактичні дані, математичні моделі та алгоритми. Це дозволяє мінімізувати вплив когнітивних викривлень, людської помилки та емоційного чинника, які часто призводять до неефективних або несвоєчасних рішень у межах традиційного підходу.

По-друге, цифрова модель управління радикально підвищує швидкість реакції менеджменту. Якщо традиційна система передбачає постфактум-аналіз та накопичення звітів, то Data-Driven Management працює на основі потокових даних у режимі реального часу. Це дає змогу не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й прогнозувати майбутні події, що критично важливо в умовах високої ринкової турбулентності.

По-третє, інтеграція даних у єдині екосистеми (ERP, CRM, BI, IoT, цифрові двійники) забезпечує більш комплексний і повний огляд бізнес-процесів. На відміну від фрагментованої інформації у традиційному менеджменті, цифрова аналітика дозволяє бачити взаємозв'язки між процесами, визначати вузькі місця і оптимізувати роботу підприємства на всіх рівнях.

По-четверте, Data-Driven Management суттєво підсилює прогнозну та стратегічну складову управління. Технології штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють моделювати сценарії, оцінювати ймовірні наслідки управлінських рішень, прогнозувати ризики та будувати більш обґрунтовані довгострокові стратегії розвитку. Це підвищує ефективність планування, дозволяє підприємству діяти проактивно та формувати нові конкурентні переваги.

По-п'яте, сучасні цифрові інструменти забезпечують перехід від репортажного підходу («що сталося?») до аналітичного та симуляційного («чому сталося?», «що станеться?», «які оптимальні дії?»). Такі можливості відкривають нову цінність даних як стратегічного ресурсу, що формує інтелектуальний капітал підприємства та підтримує його сталий розвиток.

Таким чином, актуальність цифрових технологій прийняття управлінських рішень зумовлена:

- зростанням обсягів даних та необхідністю їх швидкої інтерпретації;
- потребою зменшити вплив суб’єктивних чинників на управління;
- необхідністю підвищення точності прогнозів і швидкості реакції;
- інтеграцією бізнес-процесів у єдину цифрову екосистему;
- посиленням конкурентної боротьби та ризиків глобальної невизначеності;
- вимогами до гнучкого, адаптивного та проактивного менеджменту.

Використання інтелектуальних інструментів, великих даних, прогнозних моделей і інтегрованих цифрових платформ дозволяє підвищити точність прогнозування, прискорити ухвалення рішень, зменшити вплив суб’єктивізму та забезпечити стратегічну стійкість бізнесу. Порівняння традиційного й data-driven підходів підтвердило переваги цифрової парадигми, яка забезпечує проактивність, адаптивність і підвищену ефективність управління.

У підсумку цифрові технології формують нову парадигму управління, у якій дані виступають стратегічним активом, а якість управлінських рішень визначає здатність організації забезпечувати стійкий розвиток, підвищувати продуктивність і створювати додану вартість у довгостроковій перспективі.

1. Осмащенко В., Марухленко О., Олещенко В. «Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту, 2024, спеціальний випуск. С. 79-91. URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/62eb5062-01cd-4f25-ac60-0cdc6de51ffe/content>

2. Kornberger M. Mapping data-driven management in accounting: the premise and promise of the debate and how to move beyond. *Qualitative Research in Accounting & Management* (2025) 22 (2): 186–198. URL: https://www.emerald.com/qram/article-split/22/2/186/1240010/Mapping-data-driven-management-in-accounting-the?utm_source=chatgpt.com

3. What Does It Mean to Be Data-Driven? O'Reilly D. (2025) URL: https://www.dataversity.net/articles/what-does-it-mean-to-be-data-driven/?utm_source=chatgpt.com

4. Pantović V. Data-Driven Decision Making for Sustainable IT Project Management Excellence. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/3014>

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Тимченко К.С.

PhD in Economics,

старший викладач [кафедри підприємництва і торгівлі](#),
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

Логістична інфраструктура сьогодні виступає ключовою ланкою, що визначає не тільки операційну спроможність бізнесу, а й стратегічну конкурентоспроможність держави в цілому. Швидкість і надійність товарних потоків – поняття тісно взаємопов'язані: від технічної пропускної здатності портів і хабів до ступеня цифровізації процесів обробки вантажів. В умовах зростаючої невизначеності глобальних ринків (війна, перебудова ланцюгів постачання, енергетична нестабільність) роль інфраструктури перестає бути факультативною й набуває ознак національного стратегічного ресурсу. Світовий досвід однозначно демонструє: країни, що інвестують у свою логістичну систему, не просто покращують окремі показники, а здійснюють якісний стрибок у конкурентоспроможності, інтегруючись у глобальні ланцюги поставок як рівноправні та надійні партнери. На жаль, для України цей виклик набуває особливої гостроти на тлі воєнних руйнувань та необхідності подальшої реінтеграції економічного простору.

Наукові праці з проблеми логістичної інфраструктури демонструють дві взаємопов'язані тенденції: по-перше – посилене увага до стійкості та адаптивності мереж; по-друге – нарощування значущості цифрових рішень як каталізатора ефективності. Васильців Н. М. у своїй роботі акцентує увагу на трансформації логістики під впливом воєнного стану та наголошує на необхідності створення механізмів, що гарантують неперервність товарних потоків навіть у кризових умовах [1]. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. розглядають логістику крізь призму підвищення конкурентоспроможності підприємств: авторка показує, що оптимізація часу доставки й управління витратами неможливі без комплексних інвестицій у мережеву інфраструктуру і цифрові платформи [2].

Дослідження Мамчин М. М., Михаць А. Р., Демко М. Я. надають емпіричну картину впливу воєнного стану на структуру маршрутів, складську мережу та управління ризиками: автори фіксують переорієнтацію потоків і підвищення значущості резервних хабів.

Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. підкреслюють роль міжнародного співробітництва при відновленні портової та мультимодальної інфраструктури: у післявоєнному контексті імпорту управлінських практик і технічної допомоги стає додатковим фактором швидкого відновлення логістичної пропускну здатності. Аналіз діяльності логістичних підприємств у працях П'ятничук І. Д., Якубів В. М., Туровська Л. В. дає практичні інструменти адаптації до євроінтеграційних вимог та демонструє значення хаб-орієнтованої моделі для зниження транзакційних витрат [5].

Разом ці дослідження формують основу аргументації: інфраструктурні інвестиції та цифрова інтеграція – взаємопідсилювані фактори, без яких підвищення швидкості й якості товарних потоків є малореалістичним.

Логістична інфраструктура традиційно розглядається як багатовимірний системний комплекс, який забезпечує циркуляцію матеріальних, інформаційних і супутніх фінансових потоків у межах національного та глобального економічного простору. З погляду сучасних економічних теорій, інфраструктурний каркас логістики виступає не лише технічним чи організаційним підґрунтям руху товарів, а й чинником стратегічного впливу на конкурентоспроможність держави, її зовнішньоторговельні позиції та інвестиційну привабливість. У цьому сенсі швидкість та якість товарних потоків формуються не стільки на рівні окремих підприємств, скільки в точках перетину інфраструктурних систем – транспортних вузлах, хабах, перевантажувальних терміналах, митних платформах, інтегрованих цифрових сервісах координації поставок.

У науковій літературі поступово утвердилася думка, що логістична інфраструктура має розглядатися як ключовий структурний елемент економічної безпеки. Наприклад, Васильців Н. М., аналізуючи трансформацію логістичних процесів у період воєнного стану, підкреслює, що «надійність стала значно важливішою за ефективність» [1]. Хоча автор фокусує увагу на специфіці кризових періодів, її аргументація дає можливість ширше побачити проблему: якість товаропотоку завжди є функцією стабільності інфраструктурного середовища, незалежно від того, чи йдеться про експортноорієнтовані галузі, чи про внутрішній ринок.

З іншого боку, питання швидкості переміщення товарів постає у тісному зв'язку з ефективністю логістичних операцій підприємств. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. досліджуючи логістичні чинники конкурентоспроможності фірм, наголошують, що у контексті пошуку

ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, ключову роль відіграє «побудова дієвої системи організації управління матеріальними, інформаційними потоками в рамках конкретних логістичних ланцюгів» [2, с. 19]. У цьому ракурсі інфраструктура виявляється не просто умовою, а передумовою для формування сучасних моделей управління ланцюгами постачання, оскільки саме вона визначає межі ефективності будь-яких бізнесових рішень.

У міждержавній торгівлі роль логістичної інфраструктури набуває ще більшої ваги. Національна економіка, яка претендує на інтеграцію у глобальні ринки, повинна забезпечити синхронізацію своїх транспортних коридорів з міжнародними мережами. Країни зі слабо розвинутою інфраструктурою стикаються з постійними затримками в портах, перевантаженням транспортних вузлів і додатковими транзакційними витратами для експортерів. У свою чергу, ці затримки створюють ефект доміно: зривають графіки постачання, знижують надійність контрактів, підвищують собівартість товарів на міжнародному ринку.

Певні аспекти цієї проблематики демонструють дослідження логістичної інфраструктури у процесі євроінтеграції. У роботі П'ятничук І. Д. та співавторів акцентується, що аналіз логістичних підприємств має враховувати необхідність «адаптації до стандартів ЄС у сфері логістики, транспортування, зберігання та обслуговування клієнтів» [5, с. 304]. На практиці це означає, що навіть за достатнього рівня технологічності підприємств, інфраструктурна несумісність створює вузькі місця (*bottlenecks*), які обмежують швидкість руху товарів між Україною та країнами ЄС. Відповідно, конкурентоспроможність національної економіки зменшується не через внутрішні обмеження підприємств, а через недостатню інтегрованість інфраструктурної системи.

Показово, що у світовій практиці логістична інфраструктура дедалі більше набуває статусу критичної. Багато країн розробляють спеціальні державні програми підтримки транспортно-логістичних вузлів, зон індустріальної концентрації й мультимодальних коридорів. Міжнародне партнерство у сфері логістичного відновлення забезпечує не лише фінансову підтримку, а й імпорту управлінських практик та сучасних технологій, які дають змогу скорочувати втрати часу на всіх стадіях ланцюга постачання.

Таким чином, логістична інфраструктура впливає на швидкість і якість товарних потоків через низку механізмів – від забезпечення транспортної доступності до стандартизації процедур обробки

вантажів, від технологічної та цифрової підтримки операцій до організації синхронних фізичних і інформаційних процесів. Вона формує умови, в яких підприємства можуть реалізувати свої потенційні переваги, а держави – позиціонувати себе як надійних учасників світових ринків. Її стан визначає не лише інтенсивність товарного руху, а й ступінь передбачуваності та стабільності економічної взаємодії. І хоча, на перший погляд логістичні операції можуть здаватися вторинними стосовно виробництва, сучасні дослідження однозначно доводять: без інфраструктурної спроможності швидкість і якість товарних потоків залишаються обмеженими незалежно від технологічного рівня або інноваційності економіки. Питання інвестицій у логістичну інфраструктуру перебуває в центрі сучасних дискусій щодо стратегічних механізмів економічного зростання. Саме довгострокові вкладення у транспортні коридори, мультимодальні хаби, портові комплекси та цифрові платформи стають тим фундаментом, на якому вибудовується стійкість національної економіки та її здатність інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Попри те, що інвестиції в інфраструктуру часто сприймаються як витрати з тривалим горизонтом окупності, практичний досвід різних країн демонструє їхній мультиплікативний ефект: від радикального зниження логістичних витрат до підвищення продуктивності національного виробництва та розширення доступу на зовнішні ринки.

Однією з ключових тенденцій є розуміння того, що транспортні коридори – не просто фізичні маршрути, а структурні елементи економічної інтеграції. Інвестиції у транспортні коридори забезпечують технологічну та операційну сумісність України з європейською системою вантажних перевезень. Така сумісність відкриває доступ до транс`європейських мереж (TEN-T), що, у свою чергу, знижує транзакційні витрати для експортерів і дозволяє уникати затримок, пов'язаних із перепрофілюванням маршрутів чи змінами у регуляторному середовищі. У цьому контексті інвестиції мають подвійний характер: вони не лише покращують фізичний стан інфраструктури, а й формують нові інституційні можливості для торгівлі.

Значну роль відіграють і логістичні хаби як місця концентрації транспортних, складських та інформаційних потоків. Як зазначає Герасимова Л. М. та Зеленіна О. А. втрата близько 400 000 м² складських площ у Київському регіоні спричинила структурний зсув на національному ринку логістичної нерухомості. Ці активи, що

становили приблизно п'яту частину від загальноукраїнського запасу спеціалізованих складів, були не лише кількісним показником, але й ключовим ланцюгом у системі товаророзподілу, їхня ліквідація створила критичну порожнечу в логістичній інфраструктурі країни [3]. Отже, в українських умовах це питання набуває ще більшої ваги, адже фрагментованість логістичного простору та залежність від окремих вузлів тривалий час залишалися системною проблемою. Її подолання можливе лише через масштабні інвестиції у формування нових регіональних центрів логістики, здатних перерозподіляти потоки та знижувати ризики перевантаження транспортних мереж.

Інвестиції в портову інфраструктуру становлять окремий блок, який у XXI столітті визначає міжнародну конкурентоспроможність морських держав. Досвід розвинених портових економік засвідчує: модернізація портів веде не лише до збільшення їхньої пропускної здатності, а й до формування навколо них цілих логістичних кластерів.

Український контекст, посилений воєнними викликами, тільки підкреслює актуальність цього питання. Модернізація морських і річкових портів є однією з центральних умов відновлення міжнародної торгівлі України. Ідеться не лише про розширення портових потужностей, а й про їх інтеграцію з мультимодальними коридорами, залізничними й автомобільними мережами, з європейськими та світовими хабами. Проте, як зазначає Васильців Н. М. серед основних логістичних проблем, з якими зіштовхнувся український бізнес, виділяється «блокування морських портів» [1]. Тому для розвитку морської та річкової логічної інфраструктури, потрібно завершення військових дій.

Не менш важливим є вектор цифрової трансформації логістики. Сучасні інвестиційні стратегії поєднують модернізацію фізичної інфраструктури з цифровізацією управління ланцюгами постачання: від впровадження електронних документів до інтеграції систем відстеження, автоматизації процесів обробки замовлень і використання аналітичних платформ для прогнозування логістичних ризиків.

Певним чином, інвестиції в логістичну інфраструктуру формують довгостроковий каркас економічної модернізації. Інвестиції в інфраструктуру мають стратегічну природу, оскільки їхня відсутність призводить до накопичення системних вразливостей та зниження національної стійкості до криз. З огляду на сучасні виклики, пов'язані зі зміною географії торгівельних потоків, руйнуванням окремих

транспортних вузлів та необхідністю диверсифікації маршрутів, інвестиції стають не просто бажаними, а критично необхідними. Вони визначають здатність економіки швидко адаптуватися до зовнішніх шоків, реорганізувати маршрути та відновлювати взаємодію з міжнародними ринками.

Загалом можна стверджувати, що інвестиції в транспортні коридори, логістичні хаби, порти та цифровізацію логістики утворюють своєрідний інфраструктурний мультиплікатор економічного зростання. Їхній вплив проявляється не лише у створенні робочих місць чи збільшенні обсягів перевезень, а й у трансформації структурних характеристик економіки – її технологічного рівня, ступеня інтегрованості у міжнародні ринки, здатності забезпечувати стійкі та передбачувані ланцюги постачання. Іншими словами, інвестиції в логістику – це інвестиції у майбутню конфігурацію економічного розвитку, де темпи зростання визначатимуться не лише виробничим потенціалом, а й доступністю, швидкістю та надійністю шляхів руху товарів.

Інтелектуальні транспортні системи (ІТС) поступово стають тим технологічним ядром, що змінює логіку управління транспортними потоками та формує нове уявлення про ефективність логістичних процесів. Їх трактують як комплекс цифрових рішень, інтегрованих у транспортну інфраструктуру з метою оптимізації руху, зниження транзакційних витрат та підвищення безпеки перевезень. ІТС охоплюють широкий спектр технологій: від систем GPS-моніторингу та автоматичного диспетчеризаційного управління до платформ прогнозної аналітики та алгоритмів машинного навчання. Спільною рисою цих технологій є їхня здатність забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень, які раніше потребували значних часових і людських ресурсів.

У контексті сучасних викликів, що постали перед Україною, роль ІТС істотно зросла. Запровадження цифрових механізмів контролю та координації перевезень стало критично важливим для стабільності логістичних операцій у період воєнного стану. Інтелектуальні системи дозволили компенсувати дефіцит фізичних інфраструктурних можливостей: коли окремі маршрути виявилися недоступними або надмірно перевантаженими, цифрова координація забезпечила швидкий пошук альтернативних шляхів та мінімізацію простоїв транспортних засобів. Це, у свою чергу, стало одним із головних факторів скорочення загального часу доставки для підприємств, які продовжували працювати навіть за складних безпекових умов.

Водночас ІТС дозволяють трансформувати традиційні моделі управління потоками. Наприклад, впровадження систем прогнозного моделювання дає можливість передбачати затори, затримки на пунктах пропуску, зміни у графіках руху та інші перешкоди, які зазвичай збільшують логістичні витрати. В умовах євроінтеграції, цифрові платформи координування перевезень значно підвищують сумісність українських логістичних операцій з європейськими стандартами. Це особливо важливо для вантажних потоків, що прямують до країн ЄС, де використання ІТС давно є нормою, а ефективність ланцюга постачання великою мірою залежить від кількості цифрових інструментів, впроваджених на етапах планування та диспетчеризації. Інтелектуальні системи також зменшують витрати, пов'язані з простоем транспорту, перевитратою пального та надмірними маршрутними відхиленнями. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. у своїй роботі наголошують, що цифровізація логістики «дозволяє ефективніше використовувати всі наявні ресурси підприємства» [2, с. 14-15]. На практиці це виражається у здатності систем автоматично формувати оптимальні маршрути, враховуючи змінні фактори: стан доріг, погодні умови, рівень завантаженості вузлів, час доби та навіть імовірні ризики.

Окремий аспект, на який звертають увагу фахівці, – це підвищення прозорості та передбачуваності логістичних процесів. Васильців Н. М., аналізуючи трансформацію логістики під впливом воєнних викликів, підкреслює важливість «впровадження нових технологій, автоматизації та смартрішень в логістику» [1]. Цей аспект є важливим не лише для внутрішнього менеджменту підприємств, а й для зовнішніх партнерів, які отримують можливість у режимі реального часу контролювати переміщення товарів, оцінювати ризики та оперативно коригувати маршрути постачання.

У сфері міжнародної логістики впровадження ІТС набуває особливої ваги. Як зазначають Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. цифрові платформи стають основою для «зменшення затримок у виконанні замовлень, покращення відстеження вантажів» [4]. Через це ІТС виступають не просто інструментом оптимізації, а механізмом інтеграції, який забезпечує сумісність даних, спільні протоколи взаємодії та уніфіковані стандарти обміну інформацією. У результаті скорочуються витрати, пов'язані зі складністю транскордонної логістики, а час доставки через міжнародні коридори зменшується за рахунок скорочення бюрократичних процедур і пришвидшення обміну даними.

Загалом впровадження інтелектуальних транспортних систем створює нову парадигму управління логістикою, у якій швидкість доставки перестає бути наслідком суто фізичної пропускної здатності інфраструктури. Ефективність логістичних потоків дедалі більше визначається якістю алгоритмів, глибиною цифрової інтеграції та здатністю систем адаптуватися до непередбачуваних умов. У цьому сенсі ІТС виконують роль цифрового посередника між інфраструктурою та ринковими потребами, забезпечуючи зниження витрат і підвищення точності операцій. Для України, яка переживає масштабну перебудову логістичних маршрутів, ці технології стають одним із ключових інструментів відновлення конкурентоспроможності та формування стійкої моделі економічного розвитку.

Сучасні трансформації глобальної економіки, а для України насамперед наслідки повномасштабної війни – радикально змінили умови функціонування логістичних систем. Те, що упродовж десятиліть здавалося стабільною основою міжнародних і внутрішніх товарних потоків, виявилось вразливим до комплексних зовнішніх шоків. У цих умовах логістична інфраструктура перестала бути нейтральним фоном економічної діяльності й перетворюється на один із ключових індикаторів стійкості та здатності держави підтримувати безперервність постачання. Війна, зміна глобальних ланцюгів постачання, енергетична криза та взаємопов'язані з ними ризики змушують переосмислити підходи до логістичного планування і формування інфраструктурної політики.

Військові дії створюють найбільш очевидний і водночас найскладніший виклик. Згідно з дослідженнями Мамчиної М. М., Михаць А. Р., Демко М. Я., «війна внесла значне розбалансування у функціонування існуючої логістичної системи та її елементів» [3]. Знищення або пошкодження транспортної інфраструктури мостів, залізничних вузлів, портів об'єктів – не тільки ускладнило переміщення товарів, а й зробило багато маршрутів економічно нераціональними. Внаслідок цього логістичні системи змушені переходити на режим постійної адаптації: перебудовувати маршрути, оптимізувати вузли накопичення вантажів, шукати альтернативні точки виходу на міжнародні ринки. У таких ситуаціях стійка інфраструктура означає не лише здатність витримувати фізичні руйнування, а й спроможність інтегрувати нові технології, які забезпечують швидке відновлення логістичних процесів.

Другим важливим викликом є зміна глобальних ланцюгів постачання. Після початку війни багато міжнародних компаній були

змушені змінити конфігурацію своїх логістичних маршрутів, що вплинуло і на українську економіку, і на функціонування регіональних ринків. Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. у своїй роботі підкреслюють, що в ході відновлення та подальшої реінтеграції економіки України в післявоєнних умовах «стратегічна пріоритетність розвитку логістичної інфраструктури виступає ключовим чинником мультифакторної стабілізації виробничо-комунікаційних кластерів» [4]. У цьому сенсі адаптивність інфраструктури має стратегічне значення: без здатності швидко інтегруватися в нові маршрути та забезпечувати синхронізацію з актуальними вимогами міжнародних ринків країна ризикує втратити частину своєї експортної спроможності.

Зміна ланцюгів постачання також супроводжується зростанням конкуренції між транспортними коридорами. Дослідження, проведені в умовах євроінтеграції, свідчать, що визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють: «орієнтація на клієнта та якість послуг; використання інноваційних ІТ-рішень; зменшення витрат та енергоефективність; відповідність регуляторним вимогам європейського ринку» [5, с. 305-306]. У ситуації, коли пропускна здатність деяких традиційних коридорів обмежена, а інші технологічно застарілі, країни інвестують у створення адаптивних мереж, здатних швидко змінювати конфігурацію відповідно до нових напрямів торгівлі. Таким чином, адаптивність інфраструктури стає передумовою того, що Україна залишатиметься конкурентоспроможною на ринку міжнародних перевезень навіть попри триваючі ризики. Окремим структурним викликом є енергетична криза. Енергетична нестабільність у період воєнного стану створює додаткове навантаження на транспортний сектор, збільшує витрати перевізників та потребує пошуку нових форм енергетичної ефективності. Сучасна логістична інфраструктура повинна бути не лише міцною у фізичному сенсі, а й енергоадаптивною: здатною мінімізувати залежність від нестабільних джерел енергії, використовувати альтернативні технології, впроваджувати високоефективні системи управління транспортом та складським обладнанням.

Загалом сучасні виклики не лише ускладнюють роботу логістичних систем, а й створюють умови для їхнього оновлення. Війна, зміна глобальних ланцюгів постачання та енергетична криза виступають каталізаторами перегляду усталених моделей інфраструктурного розвитку. Україна отримала унікальний, хоч і

надзвичайно складний шанс переосмислити архітектуру логістики та сформувати таку інфраструктуру, яка відповідатиме вимогам майбутнього – стійку, адаптивну, технологічно інтегровану й здатну забезпечувати економічну безпеку за умов будь-яких зовнішніх впливів. Логістична інфраструктура визначає не лише оперативні параметри доставки, а й довгострокові конкурентні переваги економіки: її стан прямо корелює з часом обороту капіталу, рівнем транзакційних витрат і здатністю виходити на зовнішні ринки. Інвестиції у транспортні коридори, хаби та порти, поєднані з масштабною цифровізацією, створюють інфраструктурний мультиплікатор зростання: вони знижують логістичні витрати, прискорюють обробку вантажів і підвищують передбачуваність постачань. Впровадження інтелектуальних транспортних систем та платформ прогнозування аналітики суттєво скорочує прості й неефективні перевезення, що в умовах обмежених ресурсів (енергетичних чи фізичних) набуває стратегічного значення. Політика відновлення і модернізації інфраструктури має базуватися на інтегрованому підході – синхронні інвестиції у фізичні об'єкти та цифрові сервіси, розвиток хабів, інтеграція у міжнародні коридори й активне міжнародне партнерство як джерело технологій і управлінських практик.

1. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 14-20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).3)
3. Мамчин М. М., Михаць А. Р., Демко М. Я. Вплив воєнного стану на логістичну діяльність в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.62>
4. Попова Ю. М., Чупріна О. О., Демчина В. Р. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21>
5. П'ятничук І. Д., Якубів В. М., Туровська Л. В. Аналіз діяльності логістичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 301-307. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42>

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ: ВИБІР СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕТАПИ ЇЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Федорчук Іванна

Волинський національний університет імені Лесі України, Луцьк

У сучасних умовах динамічного ринку організації дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними зі зростанням складності проєктів і обсягом інформації. Проблеми, які найбільше негативно впливають на операційну ефективність, зосереджені навколо чотирьох ключових факторів: розпорошеність інструментів, що призводить до втрати даних; комунікаційний хаос через використання множинних каналів; відсутність єдиної точки контролю та, як наслідок, дефіцит єдиної аналітики та звітності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою дослідження є необхідність сформуванню структуровану методологію вибору та впровадження системи тайм-менеджменту (Time Management System, TMS), що дозволить компаніям перейти від ситуативного і хаотичного управління до уніфікованого підходу для планування та контролю, забезпечуючи автоматизацію рутинних процесів, розроблення єдиної обґрунтованої моделі роботи.

Система тайм-менеджменту в контексті сучасного бізнесу розглядається як інтегроване програмне середовище для планування, контролю і координації завдань, ресурсів та часу. Ефективна TMS повинна забезпечувати структурованість процесів, зручне і зрозуміле планування, зменшення хаосу в комунікаціях, уніфікацію стандартів роботи команди та можливість інтеграції з іншими інструментами (CRM, Google, календар тощо).

Вибір оптимального інструменту є критично важливим етапом. Він не може бути випадковим, а має ґрунтуватися на комплексному компаративному аналізі доступних систем на ринку програмного забезпечення. Ключові критерії вибору TMS містять такі пункти для оцінювання.

1. Функціональна гнучкість як можливість налаштування TMS під специфічні бізнес-процеси компанії (наприклад, підтримка Kanban, діаграм Ганта, CRM-функціоналу).

2. Інтеграційні можливості через наявність готових API або вбудованих інтеграцій з основними інструментами (Slack, Google Drive, Outlook тощо).

3. Локалізація та UX – наявність української мови, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та простота навчання для команди.

4. Аналітичні можливості – глибина звітів, відстеження Key Performance Indicators (KPIs), використання штучного інтелекту.

5. Вартість та масштабованість: гнучкість тарифних планів, наявність безкоштовної версії або пробного періоду.

Саме ці параметри визначають здатність програми підтримувати бізнес-процеси організації.

На сучасному ринку представлено широкий спектр рішень. У рамках підготовчого етапу впровадження TMS був проведений аналіз систем для управління завданнями, які пропонуються на ринку.

Таблиця 1

Системи для управління завданнями

Система	Ключові переваги	Ключові недоліки	Сегмент
Notion	Поєднує функціонал багатьох додатків в одному місці, гнучкий та універсальний. Має вбудований ШІ. Доступна інтеграція з великою кількістю сервісів.	Потрібно з нуля формувати власну систему, що є часозастратним. Відсутність україномовної локалізації, що ускладнює адаптацію.	Команди з високою потребою у кастомізації та бази знань.
Trello	Максимальна простота та інтуїтивність. Чиста реалізація методу Kanban. Можливість працювати в режимі офлайн, синхронізація з усіма версіями. Доступна українська мова.	Обмежена аналітика, не підходить для складних проєктів з ієрархіями завдань. Одночасно на екрані відображаються завдання лише одного проєкту.	Підходить для організації роботи невеликої команди, управління короткими, простими проєктами, де потрібна візуалізація.
Jira	Підтримка різних варіантів відображення проєктів. Розширена аналітика та звіти. Має вбудований ШІ. Доступна інтеграція з великою кількістю сервісів.	Складніший інтерфейс може потребувати час на освоєння. Відсутність україномовної версії.	Компанії, що спеціалізуються на розробках ПЗ, має вбудовані технології Bug Tracking, Scrum, Agile.

Система	Ключові переваги	Ключові недоліки	Сегмент
Basecamp	Централізований підхід до комунікації. Проста структура. Довгий пробний період (2 місяці).	Слабка функціональність керування ресурсами. Відсутність української версії. Фіксована ціна незалежно від розміру команди.	Команди, що прагнуть мінімізувати кількість зустрічей та централізувати спілкування.
Asana	Потужні аналітичні інструменти, база знань для адаптації. Має вбудований ШІ. Тайм-трекер, автоматизація процесів. Можливість працювати в режимі офлайн, синхронізація з усіма версіями.	Відсутня українська мова. Може знадобитися час на освоєння.	Середні та великі команди, що працюють над масштабними та довготривалими проєктами.
Monday.com	Розширена аналітика, база знань для адаптації. Можливість відстеження завдання на кількох дошках для керування навантаженням. Має вбудований ШІ. Доступна інтеграція з багатьма сервісами.	Відсутність безкоштовного тарифу (тільки пробний період на 14 днів), порівняно висока вартість. Може знадобитися певний час на освоєння.	
SendPulse	Доступна українська мова. Інтеграція з CRM, можливість приєднання ШІ. База знань для адаптації. Можна замовити демо-версію.	Обмежена кількість доступних дошок залежно від тарифу. Неможливо придбати окремо від CRM. Складний для освоєння.	Компанії, орієнтовані на Sales-процеси, CRM-менеджмент, інтеграцію з маркетингом.

Система	Ключові переваги	Ключові недоліки	Сегмент
Worksection	Доступна українська мова. Вбудований тайм-трекер. Зрозумілий інтерфейс, простота використання без втрати функціональності.	Обмеженість інтеграцій у порівнянні зі світовими лідерами.	Малі та середні команди, що шукають просте рішення.

Примітка: систематизовано автором на основі джерел [1–3].

Результати аналізу свідчать, що не існує універсально «найкращої» TMS. Оптимальний вибір залежить від пріоритетів компанії специфіки бізнес-процесів та рівня технологічної зрілості компанії. Зокрема, для IT-команд найефективнішою буде Jira. Якщо пріоритетом є гнучкість і база знань – це Notion; якщо потужна аналітика та контроль – Asana або Monday.com; якщо простота та локалізація – SendPulse або Worksection. Для малого бізнесу чи команд, які цінують простоту та Kanban-підхід, доцільно використовувати Trello. Обрана система повинна стати основою для уніфікації всіх процесів.

Успіх впровадження системи тайм-менеджменту визначається не лише якістю обраного програмного забезпечення, але й ефективністю менеджменту змін та стратегією його інтеграції. Досвідчений підхід передбачає чіткий триетапний алгоритм, який допомагає подолати опір команди та забезпечити стійку адаптацію.

Етап 1. Підготовка та пілотне налаштування (1–2 місяці).

1. Чітке визначення проблем (комунікаційний хаос, брак аналітики), які має вирішити нова система.

2. Базове налаштування та розробка методології, визначення ролей (менеджер, виконавець, контролер), етапів роботи над завданням та стандартизація шаблонів.

3. Запуск системи на невеликій, мотивованій групі. Це дозволяє швидко виявити та виправити помилки в процесах до повномасштабного впровадження.

Етап 2. Навчання та тестовий запуск (3 місяці).

1. Систематичне навчання: проведення обов'язкових воркшопів та Q&A сесій, акцентуючи увагу не лише на технічному функціоналі, але й на «best practices» використання системи. Підкреслюється, що TMS – це не додаткове навантаження, а інструмент для зниження стресу та підвищення прозорості.

2. Перехід пілотної команди на повне ведення робочих завдань виключно в новій системі. Це забезпечує закріплення знань та навичок.

3. Активний збір зворотного зв'язку від користувачів для внесення оперативних корективів у налаштування та процеси.

Етап 3. Масштабування та автоматизація (від 6 місяців).

1. Поступовий перехід усіх відділів компанії в нову систему, забезпечуючи максимальну підтримку та супровід.

2. Налаштування автоматичних сповіщень про статуси завдань, інтеграція з корпоративною поштою та створення дашбордів для керівництва.

3. Регулярний моніторинг використання, аналіз ключових метрик (час виконання, кількість прострочених завдань) та постійне вдосконалення процесів.

Системний підхід до вибору та інтеграції TMS демонструє значний потенціал для підвищення ефективності управлінських процесів. Очікуваними результатами є зменшення кількості прострочених завдань, зростання продуктивності команди, покращення якості комунікацій та формування надійної аналітичної бази для ухвалення рішень. Запропонована методологія може бути адаптована будь-якою компанією, що прагне структурувати свою роботу та посилити операційну стійкість.

1. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів. *ВІСНИК КНУ ім. Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2022. № 4(221). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/6>. ISSN 1728-2667

2. Худенко Д. ТОП-20 таск-менеджерів для вашої команди. *Worksection Блог: веб-сайт*. 2022. URL: <https://worksection.com/ua/blog/task-managers-for-every-team.html>

3. Цапліна А. Як вибрати таск-менеджер: рекомендації та топ популярних менеджерів завдань. *SendPulse Блог: веб-сайт*. 2025. URL: <https://sendpulse.ua/blog/how-to-choose-a-task-manager>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Федотова Ірина Володимирівна, д.е.н., проф.

Блудова Ірина Сергіївна, здобувачка вищої освіти

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
м. Харків

У сучасних умовах цифрової економіки цифрова трансформація постає як ключовий чинник стратегічного розвитку та диверсифікації бізнес-моделей вантажних автотранспортних підприємств (АТП). Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), телематики, систем управління транспортом (Transportation Management Systems – TMS), а також аналітичних і платформних рішень забезпечує не лише підвищення операційної ефективності, але й формування нових джерел створення вартості, зокрема через розширення спектра послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зниження ризиків функціонування [1; 2].

Згідно з результатами сучасних досліджень, цифрова трансформація транспортно-логістичного сектору охоплює широкий набір технологічних інструментів – від телематичних систем і TMS/WMS до цифрових двійників (digital twin), сенсорних IoT-рішень, аналітики великих даних та блокчейн-технологій у документообігу [1]. В окремих працях акцентується значення телематики для підвищення рівня безпеки дорожнього руху, оптимізації маршрутів і забезпечення екологічної сталості перевезень [2].

Наукові напрацювання українських дослідників фокусуються на питаннях адаптації цифрових технологій до специфіки національного транспортно-логістичного ринку, зокрема на розбудові електронних платформ, усуненні регуляторних і кадрових бар'єрів, а також на формуванні цифрових компетенцій персоналу галузі [3; 4].

Аналіз зарубіжних публікацій та європейської практики свідчить про зростання тенденції до інтеграції технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та платформної логістики у бізнес-моделі автотранспортних підприємств. Такі інноваційні рішення сприяють появі нових напрямів диверсифікації – створенню маркетплейсів транспортних послуг, розробленню аналітичних продуктів, упровадженню «зелених» цифрових сервісів і підвищенню конкурентоспроможності перевізників на глобальному ринку [5].

В умовах цифрової трансформації транспортно-логістичний сектор переживає суттєву зміну парадигми функціонування, де інноваційні ІКТ-рішення стають не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й основою для формування нових бізнес-моделей. Аргументація стратегічних напрямів диверсифікації базується на аналізі сучасних наукових досліджень, практик цифровізації галузі та досвіді впровадження технологічних інновацій у провідних європейських транспортних компаніях [1–5].

На основі узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду цифрової трансформації виокремлено стратегічні напрями диверсифікації діяльності автотранспортного підприємства через запровадження цифрових сервісів, які мають найбільший потенціал підвищення ефективності та конкурентоспроможності:

1. Впровадження та розвиток систем управління транспортом (TMS) із елементами «цифрового двійника». Сучасні системи TMS, інтегровані з технологією цифрового двійника (digital twin), забезпечують моделювання транспортних процесів у режимі реального часу, оптимізують планування маршрутів, контроль виконання рейсів і аналітику використання ресурсів. У поєднанні з хмарними технологіями це створює передумови для комерціалізації рішень за моделлю Software as a Service (SaaS), коли підприємство може надавати доступ до своєї системи зовнішнім клієнтам – партнерам або меншим перевізникам.

2. Телематика та аналітика даних (Big Data, AI). Телематичні системи формують основу для збору великих обсягів даних про технічний стан транспортних засобів, стиль водіння, витрати палива та маршрути. Застосування аналітики великих даних і алгоритмів штучного інтелекту дозволяє формувати нові сервіси – прогнозне технічне обслуговування (predictive maintenance), екологічну звітність, динамічне тарифоутворення тощо. У такий спосіб телематика переходить від функції контролю до функції створення доданої вартості, зокрема через продаж агрегованих даних або аналітичних продуктів.

3. Платформні сервіси та маркетплейси перевезень. Інтеграція в цифрові логістичні платформи чи створення власних маркетплейсів для пошуку вантажів, оптимізації завантаженості автопарку та гнучкого ціноутворення дає змогу АТП диверсифікувати доходи за рахунок комісійних зборів і послуг посередництва. Такі сервіси сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості операцій і створенню нових каналів залучення клієнтів.

4. Інтегровані логістичні рішення на основі взаємодії систем управління складом (WMS) та сервісів доставки останньої милі. Розширення діяльності у сферу складських послуг, комплектації, крос-докінгу та останньої милі доставки дозволяє АТП трансформуватися у 3PL/4PL-провайдера. Інтеграція систем управління складом (WMS) з TMS забезпечує наскрізне управління ланцюгом постачання та підвищує рівень сервісу. Такий напрям диверсифікації сприяє підвищенню маржинальності та клієнтської лояльності.

5. Прогнозне технічне обслуговування та цифрові сервіси управління парком (Fleet as a Service – FaaS). Розроблення послуг з моніторингу технічного стану, віддаленої діагностики та передплатного технічного обслуговування створює додаткові грошові потоки для АТП. Формат FaaS передбачає не лише управління власним автопарком, а й обслуговування сторонніх клієнтів у B2B-сегменті.

6. Електронні документи та блокчейн для трасування ланцюга постачання. Використання електронних транспортних накладних (e-CMR) і блокчейн-рішень забезпечує прозорість та автентичність документообігу, зменшує ризики шахрайства та скорочує час проходження митних процедур. Для українських перевізників це має особливе значення в контексті інтеграції до європейського ринку перевезень.

7. Екологічні цифрові сервіси (Green Logistics). Розвиток екологічно орієнтованих цифрових сервісів – звітність за рівнем викидів CO₂, управління зарядною інфраструктурою, оптимізація маршрутів із урахуванням екологічних критеріїв – є важливим напрямом сталого розвитку АТП. Застосування таких рішень не лише знижує вуглецевий слід, але й покращує репутаційний капітал компанії та привабливість для міжнародних партнерів.

Для обґрунтування вибору пріоритетних напрямів диверсифікації діяльності автотранспортного підприємства доцільним є застосування методології багатокритеріального аналізу прийняття рішень (MCDM). Такий підхід забезпечує можливість комплексного зіставлення альтернатив за низкою вагомих критеріїв, зокрема: обсягом необхідних капіталовкладень, часовими рамками окупності, потенціалом доходності, рівнем ризиків (у тому числі пов'язаних із кібербезпекою), впливом на операційну ефективність та наявністю регуляторних бар'єрів. З метою ілюстрації практичного застосування методики доцільно виконати сценарний фінансовий аналіз із

розрахунком показників чистої приведеної вартості (NPV) та рентабельності інвестицій (ROI) для трьох стратегічних напрямів цифрової диверсифікації: впровадження TMS із сервісною моделлю SaaS; розвиток телематики у поєднанні з predictive maintenance; створення або інтеграція платформного маркетплейсу для управління перевезеннями.

Теоретичні підходи до оцінювання ефективності цифрових трансформаційних ініціатив у транспортно-логістичній сфері детально розглянуті в сучасних наукових публікаціях, присвячених digitalization у логістиці [1, 5]. У процесі реалізації цифрових стратегій диверсифікації доцільно враховувати потенційні ризики та бар'єри, що можуть істотно вплинути на ефективність трансформації:

1) Технічні ризики – недостатня інтеоперабельність із застарілими (legacy) системами, проблеми з якістю даних, складність інтеграції різнорідних інформаційних потоків.

2) Кадрові ризики – дефіцит IT-компетенцій у менеджменті та серед операційного персоналу, що обмежує швидкість адаптації нових технологій.

3) Регуляторні та правові ризики – вимоги до обігу електронної документації, дотримання стандартів захисту персональних даних (зокрема, положень, аналогічних GDPR) при взаємодії з європейськими партнерами.

4) Кібербезпекові ризики – можливість компрометації корпоративних даних, втручання у системи управління транспортним парком або порушення безперервності бізнес-процесів.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу та моделювання дозволяє перейти до формування практичних рекомендацій, спрямованих на поетапне впровадження цифрових сервісів як інструментів диверсифікації бізнес-моделі АТП. Запропоновані заходи враховують специфіку українського ринку, рівень технологічної готовності та фінансові обмеження підприємств галузі:

– Реалізація пілотного проекту з впровадження TMS із модулем GPS-моніторингу та базовою аналітикою. Рекомендується провести оцінювання економічного ефекту протягом 12 місяців експлуатації, що дозволить визначити показники ефективності (NPV, ROI) та обґрунтувати масштабування системи.

– Запуск телематичного пакета послуг, який охоплює моніторинг витрат палива, поведінки водіїв і технічної діагностики транспортних засобів. Доцільно перетворити його на сервіс для зовнішніх клієнтів у

форматі цифрових послуг з управління автопарком, що забезпечить додаткові надходження від консалтингових і сервісних послуг.

– Розроблення або інтеграція з платформою-маркетплейсом для управління перевезеннями з метою підвищення рівня використання автопарку, оптимізації маршрутів і формування комісійних доходів. Така інтеграція сприятиме входженню АТП до цифрових логістичних екосистем та розширенню партнерських зв'язків.

– Інвестування в кібербезпеку та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Необхідно передбачити створення політики з обробки та захисту даних, а також проведення навчальних програм для управлінського та технічного персоналу з метою підвищення рівня цифрової грамотності й усвідомлення ризиків кіберзагроз.

Таким чином, цифрові сервіси створюють багатовекторні можливості диверсифікації діяльності вантажних автотранспортних підприємств – від внутрішньої операційної оптимізації до розроблення нових сервісних моделей у сегментах B2B та B2C. Для України пріоритетними є впровадження аналітичних TMS, розвиток телематичних сервісів і інтеграція в цифрові логістичні платформи, що потребує системного підходу та інвестицій у технології й компетенції персоналу. Реалізація цих напрямів потребує системного підходу, інвестицій у технологічну інфраструктуру, підготовку персоналу та посилення інформаційної безпеки.

1. Dorofeev A., Kurganov V., Filippova N., Petrov A., Zakharov D., Iarkov S. Improving Transportation Management Systems (TMSs) Based on the Concept of Digital Twins of an Organization. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, №4. P. 1330. DOI: <https://doi.org/10.3390/app14041330>

2. Ghaffarpassand O., Burke M., Osei L. K., Ursell H., Chapman S., Pope F. D. Vehicle Telematics for Safer, Cleaner and More Sustainable Urban Transport: A Review. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 24. P. 16386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416386>

3. Prokopenko O., Bozhkova V., Romanyuk Ya. Modern Internet Platforms in the Field of Logistic Services in the Republic of Poland and Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 3. P. 54–65.

4. Никифорок О. І., Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Цифровізація в транспортному секторі: тенденції та індикатори розвитку. Частина 1. *Статистика України*. 2019. Вип. 86, № 3. С. 70–81. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.3\(86\)2019.03.08](https://doi.org/10.31767/su.3(86)2019.03.08)

5. Kurniadi W. Digital Transformation in the Transportation and Logistics Industry. *Siber Journal of Transportation and Logistics*. 2025. Vol. 3, № 1. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjtl.v3i1.429>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКІВ

Федчук Д. Р., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: Хомюк Н. Л., д.е.н., завідувач кафедри
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

У сучасних умовах ринкова конкуренція дедалі загострюється, що змушує підприємства звертати особливу увагу на удосконалення підходів до управління підприємством, зокрема забезпечення його конкурентоспроможності. У сфері менеджменту управління конкурентоспроможністю розглядається як наслідок для ефективної організації бізнес-процесів, реалізувати зважені управлінські рішення та здатності підприємства адаптуватися до змін. Як зауважує дослідник В. Балдинюк [1], конкурентоспроможність – є системною категорією, що для забезпечення його подальшого розвитку потрібно коригувати та оптимізувати: фінансову, виробничу, комерційну, збутову та соціальну стратегію. У працях класиків менеджменту підкреслюється, що менеджмент – це не окремий напрям діяльності, а інтегрована система, яка визначає розвиток підприємства, його місце на ринку й довгострокові перспективи.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілісний підхід, який охоплює аналіз ринку, визначення конкурентної стратегії та стратегічних напрямків, оцінки конкурентних позицій. Вітчизняні дослідники, зокрема в роботах, присвячених управлінню конкурентоспроможністю, наголошують, що в умовах посиленої конкуренції особливе значення має здатність підприємства адаптувати свою систему управління. Тобто забезпечувати взаємозв'язки всіх елементів системи при прийнятті управлінських рішень та враховувати кінцевий результат діяльності.

В. Балдинюк [1] у своїй роботі зосередився на тому, що конкурентоспроможність підприємства потрібно розглядати як цілісну систему, де всі елементи – від ресурсного забезпечення й організації виробництва до менеджменту управлінських рішень – взаємопов'язані, а зміна одного компонента впливає на інші. Натомість В. Храпкіна [2] досліджувала історичну еволюцію підходів до конкуренції та управління конкурентоспроможністю, узагальнила існуючі моделі і показала, як зміни економічного та технологічного

середовища формують потребу в оновлених управлінських стратегіях. Разом ці автори розглядають конкурентоспроможність як комплексне явище: один – через системний підхід, інший – через глибокий теоретичний і методологічний аналіз.

Аналіз складових конкурентоспроможності підприємства передбачає розгляд таких ключових елементів: організаційної структури, системи планування, управління ресурсами, побудови комунікацій, контроль та оцінювання результатів. Кожна із цих складових по-різному впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, однак у їх сукупності вони формують цілісну модель управління менеджментом. Наприклад, ефективне планування є важливим, оскільки передбачає реалістичну оцінку потреб та можливостей підприємства – це дозволяє оперативно реагувати та коригувати управлінські рішення.

Оцінювання ефективності системи управління конкурентної стратегії підприємства, що передбачає кілька взаємопов'язаних етапів:

- аналіз ринкового середовища, що дозволяє визначити рівень конкуренції, поведінку споживачів, наявні загрози та можливості;

- оцінка внутрішнього потенціалу підприємства – якість продукту, рівень організації збуту, ефективність комунікацій, наявність ресурсів;

- вимірювання результативності застосованих стратегій – як кількісної (обсяги продажів, частка ринку, прибутковість), так і якісної (лояльність споживачів, впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів);

- пошук резервів покращення – визначення напрямів, у яких підприємство може підсилити свою конкурентну позицію.

Важливим завданням є також системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Сучасні вимоги вимагають переосмислити та модернізувати взаємодії з партнерами, споживачами та працівниками, використовуючи рекламу, PR, digital-комунікації, SMM, участь у виставках та прямі продажі. Для підприємства, яке діє на насиченому ринку, важливо поєднувати традиційні та сучасні канали комунікації, роблячи акцент на індивідуальному підході до клієнта.

У структурі експорту послуг і товарів ключову роль відіграють великі підприємства, які мають понад 250 працівників або належать до категорії великих компаній. За даними 2023 року, їхня частка у експорті послуг поза межами ЄС становила приблизно 53,5 %. Завдяки значним ресурсам, доступу до міжнародних ринків та масштабам

діяльності великі підприємства отримують явну перевагу перед дрібними конкурентами, контролюючи значну частку зовнішньоекономічної діяльності країни [3].

Малі та середні підприємства (SMEs) у 2023 році забезпечили близько 24,2 % експорту послуг, зокрема малі підприємства – 14,2 %, а середні – приблизно 10 %. Їхня менша доля свідчить про обмежені ресурси та складніші можливості для виходу на глобальні ринки. SMEs стикаються з високими бар'єрами для конкуренції з великими компаніями, що зумовлює необхідність пошуку нішевих стратегій або спеціалізації [4].

Серед підприємств із торговою активністю понад 5 млн € (середні та промислові компанії) найбільш вагомі в експорті й імпорті: у 2023 році вони сформували 90,4 % загального експорту товарів та 85,2 % імпорту. Це підкреслює, що навіть серед середніх підприємств перевагу мають ті, хто здійснює великі обсяги торгівлі – масштаб і ресурси визначають їхню конкурентоспроможність.

Дрібні або мікропідприємства беруть участь у зовнішній торгівлі лише фрагментарно. Їхня частка значно менша порівняно з великими та середніми компаніями, і вони мають обмежений вплив на зовнішні ринки через невеликі обсяги, менші фінансові ресурси та логістичні можливості, що ускладнює конкуренцію на міжнародному рівні.

Таким чином на глобалізованих ринках домінують великі підприємства, які мають ресурси для організації експорту/імпорту, налагодження логістики, масштабного виробництва або надання послуг. Це створює для малих і середніх компаній додаткові бар'єри.

Для підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним, важливо оцінити, чи має воно ресурси і потенціал, щоб конкурувати на рівні масштабів – якщо ні, потрібна стратегія ніші або спеціалізації.

Управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації передбачає врахування таких структурних факторів ринку: масштаб конкуренції, домінування великих гравців, бар'єри входу для малих, а також – можливості для SMEs, які можуть знайти нішеві переваги.

У ширшому контексті глобалізація ринків – це не просто розширення географії збуту, але й підвищення вимог до ефективності управлінських процесів, організаційної структури та здатності адаптувати стратегії згідно до змін зовнішнього середовища. В таких умовах конкурентоспроможність підприємства стає не просто перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку [2].

Отже, управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах глобалізованих ринків – це комплекс дій і стратегій, що включає

аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, формування маркетингової політики, управління ресурсами, визначення конкурентної стратегії розвитку та його оцінка, адаптацію до змін, оптимізацію управлінських рішень та пошук конкурентних переваг. Такий підхід дає змогу підприємству не лише утримувати свої позиції, а й активно розвиватися, передбачати зміни, модернізувати підходи та мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією та нестабільністю ринку.

1. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 27.11.2025)

2. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (дата звернення: 27.11.2025)

3. 53.5% of EU services exports by large enterprises. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251027-2?utm_source (дата звернення: 29.11.2025)

4. Most of Slovenia's trade in goods generated by enterprises that exceeded EUR 5 million in value of this trade. URL: https://www.stat.si/StatWeb/en/news/Index/13285?utm_source (дата звернення: 28.11.2025)

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ханащук Соломія - студентка 4 курсу факультету економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Ющишина Лариса** - к.е.н., доцент кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасних умовах швидких трансформацій організації постійно зіштовхуються з новими вимогами та необхідністю підвищення результативності своєї діяльності. У процесі впровадження змін важливим є не лише технічний чи структурний бік оновлень, але й підтримання стабільного та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Саме внутрішні комунікації відіграють провідну роль у тому, як працівники сприймають зміни, адаптуються до них та формують загальну емоційну атмосферу в організації [2, с. 5].

Важливо усвідомлювати, що завдання, які реалізуються за допомогою внутрішніх комунікацій, безпосередньо впливають на емоційні стани та психологічні реакції працівників. До основних функцій можна віднести: зменшення невизначеності; підтримання лояльності та залученості; запобігання опору змінам; формування корпоративної культури; підтримка в умовах кризи [4].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із ключових чинників утримання персоналу та запобігання професійному вигоранню. Від якості цього клімату безпосередньо залежить рівень продуктивності працівників, ефективність управління та загальні результати діяльності організації. За даними звіту Glint's Employee Well-Being Report [1], співробітники, які відчувають підтримку з боку керівництва, у три рази частіше демонструють високий рівень задоволеності роботою та рекомендують свою компанію як привабливе місце працевлаштування. У різних організаційних колективах соціально-психологічний клімат може формуватися неоднаково й проявлятися як у позитивній, так і нейтральній або негативній формі. Для ефективного управління персоналом важливо враховувати, що сприятливий клімат має як об'єктивні показники (рівень згуртованості, результативність взаємодії, довіра в команді), так і суб'єктивні прояви, пов'язані з емоційним станом працівників, їхнім

ставленням до керівництва та задоволеністю умовами праці [5, с. 66–71]. Комплексне врахування цих характеристик створює основу для подальшого оцінювання соціально-психологічного клімату та впровадження ефективних методів його покращення.

Для формування цілісного уявлення про рівень соціально-психологічного клімату в організації необхідно застосовувати різні методи його діагностики. Одним із найбільш поширених підходів є анкетування, яке дає змогу визначити ступінь задоволеності умовами праці, характер взаємин між членами колективу, особливості сприйняття стилю керівництва та рівень психологічного комфорту. Використання стандартизованих опитувальників дозволяє порівнювати дані в динаміці та виявляти тенденції покращення або погіршення клімату. Не менш важливим методом є соціометрія, що сприяє встановленню структури міжособистісних зв'язків, неформальних груп, рівень прийняття окремих працівників та ступінь згуртованості колективу. Аналіз соціометричної матриці допомагає виявити лідерів, ізольованих членів групи та потенційні конфліктні зони, що є основою для планування управлінських втручань [4].

Дієвим інструментом виступає також спостереження, яке допомагає фіксувати реальні моделі поведінки працівників у різних ситуаціях – під час нарад, командної роботи чи неформального спілкування [3]. Поєднання результатів спостережень з даними анкетування та соціометрії забезпечує комплексний погляд на стан соціально-психологічного клімату.

Після проведення оцінювання важливо розробити заходи, спрямовані на покращення клімату. До ефективних управлінських практик належать: удосконалення системи внутрішніх комунікацій, впровадження механізмів зворотного зв'язку, створення можливостей для професійного розвитку, формування прозорої системи мотивації та визнання заслуг працівників. Важлива роль належить керівнику, який має демонструвати відкритість, підтримку та здатність конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Важливим інструментом оцінювання соціально-психологічного клімату є використання тестів та психодіагностичних методик, які дозволяють визначити рівень емоційної стабільності, мотивації, тенденції до конфліктності та загальний психоемоційний фон працівників. До таких інструментів належать методика діагностики групової згуртованості Сисора, тест Лірі для визначення міжособистісних відносин, а також опитувальники, спрямовані на виявлення синдрому емоційного вигорання. Психодіагностика дає

змогу виявити приховані психологічні ризики та визначити персонал, який потребує додаткової підтримки або адаптації [3].

Окрему увагу слід приділити аналізу організаційної культури, адже саме вона формує ціннісні орієнтири та норми поведінки працівників. Для її оцінювання застосовують моделі Кемерона-Куїнна, Денісона або OSAI-опитувальники, які допомагають визначити домінуючий тип культури та його вплив на клімат у колективі. Розуміння реальної культури дозволяє узгодити управлінські практики з очікуваннями працівників, визначити причини виникнення напруги чи недовіри та розробити програми її корекції. Такий підхід сприяє формуванню більш гармонійного і стабільного робочого середовища.

Ефективне покращення соціально-психологічного клімату передбачає впровадження довгострокових програм розвитку персоналу, спрямованих на підвищення комунікативних навичок, емоційної компетентності та здатності до командної взаємодії. Практика свідчить, що тренінги з лідерства, коучингові програми, тімбілдингові заходи та регулярні сесії зворотного зв'язку підвищують рівень довіри в колективі, стимулюють ініціативність і посилюють підтримку між співробітниками [4].

Таким чином, поєднання різних методів діагностики та застосування комплексних заходів із покращення соціально-психологічного клімату створює підґрунтя для підвищення ефективності управління персоналом. Систематичне вивчення емоційно-психологічного стану працівників дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та підтримувати стабільний розвиток організації.

1. Бабіч К. Готуємося до 2022 року: топ-7 очікуваних HR-трендів.

URL:<https://prohr.rabota.ua/gotuyemosyado-2022-roku-top-7-ochikuvanih-hr-trendiv/>

2. Бондаренко О. В. Покращення внутрішніх комунікацій для стабілізації соціально-психологічного клімату під час організаційних змін. 2024. 79 с. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.14570/5305>

3. Деркач А. А., Саух П. Ю. Психологія управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

4. Кравець І. М., Совира Н. Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. 2016. С. 73–76.

5. Мороз Л. І., Лецик Д. М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Науковий погляд у майбутнє*. 2020. № 17. Т. 2. С. 66–71.

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Хвалібота Вероніка

Науковий керівник д.е.н. проф. Черчик Лариса Миколаївна
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасному конкурентному та турбулентному середовищі розвинена організаційна культура забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримує внутрішню стабільність і знижує ризики управлінської дезкоординації. Вона мінімізує конфліктність, формує високий рівень довіри й взаємоповаги в колективі, посилює мотивацію працівників і створює умови для активного впровадження інновацій. У результаті організаційна культура постає не лише соціально-психологічним явищем, а стратегічним управлінським ресурсом, що визначає ефективність бізнес-процесів, адаптивність до змін і стійкість підприємства в довгостроковій перспективі [1].

Сутність організаційної культури полягає у системі спільних цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають внутрішні правила взаємодії та формують управлінське середовище підприємства. Вона охоплює стиль керівництва, особливості комунікацій, способи прийняття рішень і рівень відповідальності працівників, забезпечуючи узгодженість дій та передбачуваність організаційних процесів [2]. Саме завдяки цим елементам культура виступає інтегруючою основою, яка визначає характер мотивації персоналу, впливає на якість командної роботи та формує загальну атмосферу, що підтримує ефективність управління та розвиток підприємства. На цьому підґрунті розвинена організаційна культура чинить багатовимірний і системний вплив на управління підприємством, адже саме вона задає рамки професійної поведінки й визначає логіку функціонування внутрішніх процесів. Чіткі цінності та норми формують стандарти взаємодії, які забезпечують стабільність управлінських дій, підвищують передбачуваність рішень і сприяють ефективному виконанню завдань. Коли працівники розуміють очікування керівництва та поділяють ключові принципи організації, зростає їхня продуктивність, відповідальність і готовність підтримувати стратегічні цілі підприємства [3].

Культура суттєво впливає на якість управлінських рішень: у середовищі відкритої комунікації й довіри рішення ухвалюються швидше, обґрунтованіше та з урахуванням ширшої інформації, тоді як

закриті чи авторитарні моделі уповільнюють реакцію на зміни. Вона також посилює мотивацію та командну взаємодію: узгоджені цінності формують високу залученість, ініціативність і відповідальність працівників, знижують конфліктність та підвищують якість внутрішніх комунікацій. Важливою є й роль культури в забезпеченні адаптивності: підприємства, орієнтовані на інновації та зміни, демонструють більшу гнучкість у кризових ситуаціях, ефективніше перебудовують процеси та управляють ризиками [1; 2]. Крім того, позитивна культура зміцнює зовнішній імідж підприємства, підвищує його репутаційну стійкість та привабливість для інвесторів, партнерів і кваліфікованих кадрів. Узагальнюючи виявлені взаємозв'язки, доцільно представити модель впливу організаційної культури на управлінську ефективність (рис. 1), яка демонструє взаємодію ключових елементів культури з результатами управлінських процесів.



Рис. 1. Модель впливу організаційної культури на управлінську ефективність

Джерело: побудовано за [1; 2; 3]

Така модель демонструє, що культура не лише формує поведінку працівників і якість комунікацій, а й визначає мотиваційне середовище, стиль лідерства та рівень організаційної узгодженості, що в сукупності забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

Переходячи до практичного виміру, важливо окреслити механізми формування та розвитку організаційної культури, оскільки саме вони створюють умови для підтримання бажаної моделі поведінки та управлінських підходів. Центральне місце у цьому процесі посідає роль керівництва, яке формує систему цінностей, визначає пріоритети та задає тон взаємодії у колективі [3]. Корпоративні правила й

стандарти закріплюють єдині вимоги до професійної поведінки, забезпечують структурованість процесів і підсилюють довіру до управлінських рішень. Не менш важливою складовою є система комунікацій, що забезпечує прозорість інформаційних потоків, сприяє узгодженості дій та мінімізує ризики непорозумінь. Розвиток персоналу та безперервне навчання формують компетентності, необхідні для підтримання сучасної культури, орієнтованої на інновації й відповідальність. Крім того, підтримка командної роботи створює умови для взаємодоповнення знань, взаємної підтримки та формування стабільного соціально-психологічного клімату, що є основою сталого розвитку підприємства [2; 3]. У сукупності ці елементи забезпечують узгодженість дій, стабільність управлінських процесів, зниження ризиків конфліктів, підвищення лояльності працівників і зміцнення здатності підприємства до довгострокового розвитку, що підкреслює ключову роль організаційної культури у формуванні ефективного управлінського середовища.

Отже, організаційна культура виступає стратегічним ресурсом управління, що визначає напрями розвитку підприємства, логіку його внутрішніх процесів та рівень управлінської узгодженості. Її якість впливає не лише на мотивацію і поведінкові моделі персоналу, а й на продуктивність бізнес-процесів, конкурентоспроможність та здатність організації протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Сильна, ціннісно узгоджена та адаптивна культура формує підґрунтя для стабільного, передбачуваного й результативного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

1. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulikivskiy O., Titov A. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). С. 339–348. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/628> (дата звернення: 15.11.2025).

2. Яремко В. П., Янок В. П. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1(4). С. 17–24. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/43> (дата звернення: 15.11.2025).

3. Васіна А. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Т. 1. № 29. С. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.35774/>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Хомицький Михайло

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Стрімкий розвиток технологій потребує трансформації сучасних організацій. Особливої актуальності набуває необхідність цифровізації організацій, яка виступає передумовою підтримання їх конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація представляє собою «комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації з метою підвищення її конкурентоспроможності» [1].

Цифрова трансформація передбачає проведення глибоких змін в діяльності організації, може включати перегляд стратегічних цілей, реструктуризацію внутрішніх процесів, модифікацію організаційної культури тощо.

Основними областями цифрової трансформації організації є [2]: функціональні напрямки діяльності (операції, обслуговування споживачів, маркетинг, людські ресурси, адміністрація тощо); бізнес-процеси; бізнес-моделі; бізнес-екосистема; бізнес-активи; організаційна культура тощо.

Цифрова трансформація організації є багатofакторним процесом, котрий залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. На цифрову трансформацію організації впливає значна кількість чинників (рис. 1).

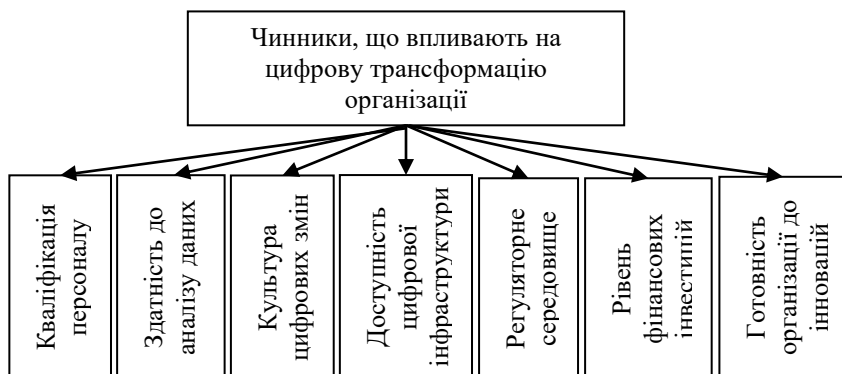


Рис. 1. Чинники, що впливають на цифрову трансформацію організації

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [4]

Важливу роль у проведенні успішної цифрової трансформації відіграє вірно обрана стратегія і ефективний менеджмент.

Успішна цифрова трансформація організації дозволяє їй отримати цілий ряд переваг, а саме [3]:

- зростання продуктивності і ефективності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- покращення прийняття управлінських рішень;
- розширення ринків;
- покращення взаємодії з клієнтами тощо.

Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні, повторювані завдання, зменшити ручну працю і знизити ймовірність людських помилок, знизити витрати часу на виконання операцій, знизити операційні витрати.

Цифрова трансформація організації є складним і тривалим процесом, який потребує залучення великого обсягу ресурсів, збору та обробки великих обсягів інформації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також стратегічного планування, координації між підрозділами та адаптації організаційної структури до нових цифрових умов.

Складність проведення цифрової трансформації організації призводить до появи численних проблем, помилок, виникнення опору змінам та підвищення ризиків.

Основні причини виникнення проблем цифрової трансформації в організаціях наведені на рисунку 2:

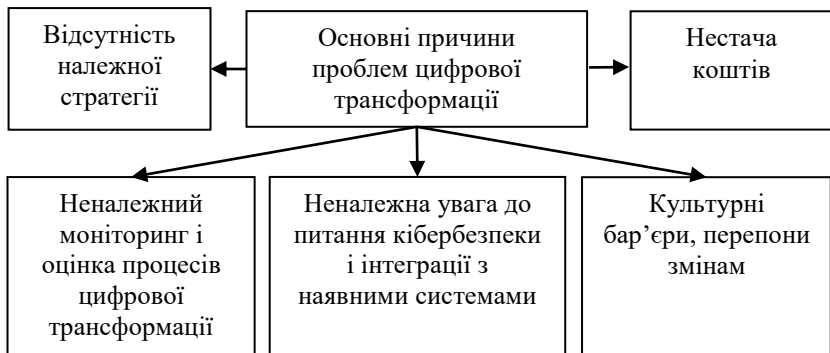


Рис. 2. Основні причини виникнення проблем цифрової трансформації організації

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [5]

Трансформація сучасних організацій, в тому числі цифрова,

покликана забезпечити їх конкурентоспроможність та ефективність функціонування на ринку. Зважаючи на це, вона повинна постійно орієнтуватися на стан зовнішнього середовища та враховувати найсучасніші досягнення науково-технічного прогресу. Це робить процес цифрової трансформації динамічним і безперервним та вимагає від організацій адаптивності і гнучкості. Значну роль у цьому відіграє стратегічне планування, яке дозволяє передбачити можливі зміни зовнішнього середовища у майбутньому та вже нині визначитися із пріоритетними напрямками цифрової трансформації організації.

Таким чином, цифрова трансформація передбачає проведення глибоких змін в діяльності організації і може стосуватися усіх функціональних напрямків діяльності, бізнес-процесів, бізнес-моделі, бізнес-активів, організаційної культури тощо. Вона виступає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування організації на ринку у довгостроковій перспективі. Зважаючи на динамічність науково-технічного прогресу та розвиток нових технологій, цифрова трансформація сучасних організацій передбачає проведення постійного їх удосконалення з врахуванням вимог зовнішнього середовища.

1. Кайда І.Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5761/5703/>

2. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290.

3. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1-8.

4. Вербівська Л.В., Дзюба Т.В. Цифрова трансформація підприємства : стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60-66.

5. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196-209.

СТАЛИЙ ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Хомяк Н. Л., д.е.н, завідувач кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки.
м. Луцьк.

У сучасних умовах відновлення після війни пріоритетними стають принципи сталого і інклюзивного розвитку. Сталий розвиток поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі, базуючись на принципах екологічної безпеки й соціальної справедливості. Інклюзивний розвиток означає зростання, яке забезпечує широку участь усіх верств населення у збагаченні і сприяє подоланню бідності [1]. Згідно з дослідженнями, реалізація сталості та інклюзивності функціонування підприємств полягає в «створенні реальних можливостей для максимальної самореалізації, задоволенні потреб як окремої людини, так і суспільства» [2]. Ефективними моделями такого розвитку вважаються розвиток соціального, інноваційного, екологічного та жіночого підприємництва, які уособлюють збалансовану бізнес-модель із врахуванням соціальних і екологічних пріоритетів.

Досягнення цілей сталого розвитку вимагає комплексних управлінських рішень і сучасних технологій менеджменту. Зокрема, одним з основних інструментів є цифрова трансформація підприємств. На думку науковців, слід розробляти інтегровані моделі управління цифровою трансформацією, які відповідають викликам післявоєнного відновлення та «поєднують принципи сталого розвитку з управлінською логікою діджиталізації» [3]. Такий підхід передбачає комплексне стратегічне бачення, організаційну гнучкість, ресурсну забезпеченість, адаптивні процеси й інноваційну культуру. Особливо важливо інтегрувати «екологічні та соціальні пріоритети у цифрову рамку трансформації» [3], що дає змогу розв'язувати кілька завдань одночасно, наприклад, підвищувати конкурентоспроможність бізнесу, зменшувати регіональні диспропорції та забезпечувати інклюзивність відновлення. Упровадження таких моделей також передбачає скоординовані дії на всіх рівнях державних органів, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства. На практиці це може реалізуватися через державні програми підтримки підприємництва, стимулювання інновацій та створення сприятливого регуляторного

середовища, що забезпечує доступ усіх суб'єктів до необхідних ресурсів і технологій.

Цифрові технології істотно прискорюють економічне відновлення регіонів. Дослідження показують, що цифрова трансформація надає нові можливості для економічного відновлення та соціального зростання [4]. Зокрема, інструменти ІТ-сектору й онлайн-платформи розширюють ринки збуту і створюють нові робочі місця, а цифрові рішення підвищують ефективність реконструкції інфраструктури, прискорюючи відбудову постраждалих територій. Завдяки цьому регіони швидше інтегруються у європейській економічний простір та знижують технологічний розрив із розвинутими країнами [4].

При цьому розвиток людського капіталу є основою сталого відновлення. Стратегічні цілі розвитку області або міста після війни охоплюють забезпечення доступності та якості освіти, охорони здоров'я, соціального захисту й інфраструктури, популяризацію здорового способу життя та гарантії екологічної безпеки [5]. Інвестування в освіту, професійне навчання та охорону здоров'я формує висококваліфіковану та здорову робочу силу, що здатна використовувати нові технології і сприяти інноваціям.

Екологічні підходи доповнюють перелічені фактори, оскільки «зелені» технології і практика екологічного підприємництва закладають основу екологічної сталості. Саме розвиток «екологічного підприємництва» вважається одним із основних напрямів забезпечення інклюзивності і стабільності бізнесу [2]. У післявоєнних програмах відновлення необхідно передбачати заходи з енергоефективності, відновлюваної енергетики та екологічно безпечної інфраструктури, що зменшить залежність від традиційних ресурсів та знизить екологічні ризики.

У воєнний період підприємства стикаються з необхідністю адаптації управлінських процесів до умов високої невизначеності, дефіциту ресурсів та трансформації ринкової інфраструктури. Це зумовлює підвищення ролі процесного підходу, гнучкого планування та використання інноваційних моделей управління змінами. Особливої ваги набуває формування антикризових команд, розвиток корпоративної стійкості та впровадження сценарного планування, що дозволяє підприємствам зменшити вплив ризиків і забезпечити безперервність діяльності. В умовах регіональних економічних диспропорцій такі інструменти стають основними для підтримки стабільного функціонування бізнесу та розвитку локальних економік.

Управління сталим розвитком підприємств на регіональному рівні передбачає створення умов для участі різних соціальних груп у відновленні економіки. Це включає підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок-підприємниць, молоді та інших груп, які зазнали найбільших втрат через війну. Підприємства, що вбудовують інклюзивні підходи у свої бізнес-моделі, сприяють формуванню соціально орієнтованого економічного простору, що підсилює довіру до бізнесу і покращує якість людського капіталу в регіонах. Інклюзивність стає не лише соціальною вимогою, але й фактором конкурентних переваг.

Важливим чинником ефективного післявоєнного відновлення виступає партнерство між державними інституціями, підприємствами, ЗВО та громадським сектором. Спільна розробка інноваційних проєктів, залучення наукових підходів до управління ресурсами, а також мобілізація локального потенціалу сприяють формуванню екосистеми регіонального розвитку. Такі партнерства дозволяють підприємствам оперативніше впроваджувати цифрові й екологічні технології, отримувати доступ до міжнародних грантових програм та забезпечувати сталість реконструкційних процесів.

Ефективна реалізація моделей сталого та інклюзивного розвитку неможлива без системи моніторингу та оцінювання. Регулярний аналіз результативності програм, вимірювання соціального та екологічного впливу, оцінювання інноваційності та рівня цифрової зрілості дає можливість коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність відновлення.

Воєнний та післявоєнний період супроводжується високим рівнем економічних, логістичних та соціальних ризиків, тому управління стійкістю підприємств все частіше базується на застосуванні інструментів ризик-менеджменту та антикризового планування. Для регіональних економік важливо не лише ідентифікувати основні загрози, а й формувати механізми їх превенції – від диверсифікації постачальницьких ланцюгів до розвитку локальних кластерів, які забезпечують швидке реагування на зовнішні зміни. Використання даних, цифрових аналітичних платформ і систем раннього попередження дозволяє підприємствам підвищувати точність прогнозування та мінімізувати втрати, що безпосередньо впливає на темпи регіонального відновлення.

Особливої ваги набуває розвиток центрів підтримки підприємництва, регіональних хабів інновацій та програм перекваліфікації населення, які не лише сприяють працевлаштуванню,

а й формують конкурентоспроможні кластери. Розбудова таких екосистем зміцнює економічну базу регіонів і забезпечує довгострокову стійкість їхнього розвитку.

Отже, формування сталого та інклюзивного розвитку підприємств на регіональному рівні є багатовимірним завданням, яке потребує поєднання сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів та соціально орієнтованих підходів. Запропоновані концепції управління відображають необхідність інтеграції діджитал-рішень із принципами справедливості, стійкості та рівного доступу до ресурсів, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємств до викликів післявоєнної відбудови. Реалізація таких моделей здатна сформувати підґрунтя для зменшення регіональних диспропорцій, посилення конкурентоспроможності бізнесу та підтримки соціальної згуртованості. Ефективна взаємодія держави, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства створює умови для перетворення стратегічних цілей у конкретні результати, сприяючи відновленню економіки, розвитку місцевих громад та зміцненню національної стійкості в цілому.

1. Петролюк Ю.С., Гребенюк Н.В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>

2. Самофатова В.А. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>

3. Zavrzhnyi K., Sotnyk I., Kulyk A. Conceptual model of enterprise digital transformation management for ensuring sustainable regional development. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-44>

4. Tyshchenko V., Bielousov Y., Yemets V., Borodenko T., Beder D. The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13, No. 81. P. 86–97. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6>

5. Кожем'якіна С.М., Шабранська Н.І. Цілі розвитку людського капіталу в стратегічних документах розвитку та відновлення Києва і Київської області. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-59>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

Цвид Олександра

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Компетентнісний підхід поступово перетворився на ключовий інструмент розвитку персоналу, оскільки забезпечує узгодження вимог робочих місць із реальними професійними та поведінковими характеристиками працівників. У сучасних системах управління персоналом важливо не лише формувати компетентності, а й оцінювати їхню результативність, адже саме ця оцінка дозволяє визначити відповідність працівників стратегічним цілям підприємства, виявити дефіцити навичок та обґрунтовано планувати заходи розвитку [1]. На практиці підприємства стикаються з низкою проблем: відсутністю уніфікованих критеріїв вимірювання компетентностей, суб'єктивністю оцінювальних процедур, розривом між формально визначеними компетенціями та фактичним змістом роботи. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованих методичних засад оцінювання ефективності компетентнісного підходу.

Необхідність формування науково обґрунтованих методичних засад оцінювання ефективності компетентнісного підходу зумовлює потребу у виборі адекватних інструментів діагностики та систематизації отриманих результатів. У сучасній практиці застосовується широкий спектр методичних рішень, спрямованих на всебічну оцінку компетентностей персоналу. Базовими інструментами залишаються компетентнісні моделі, профілі компетентностей та матриці відповідності, які забезпечують структурування вимог до посад, описують поведінкові індикатори та дозволяють визначити фактичний рівень сформованості ключових компетенцій [2]. Ці інструменти створюють стандартизовану рамку, що полегшує порівняння очікуваних та реальних характеристик працівників.

Поряд із ними активно використовуються методи багатоканального оцінювання, зокрема метод 360°, що передбачає залучення керівників, колег, підлеглих та самооцінки. Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину поведінкових проявів і професійних навичок працівника у різних робочих ситуаціях. Додаткову аналітичну цінність забезпечують КРІ-орієнтовані моделі, які встановлюють прямий зв'язок між рівнем володіння компетентностями та

результативністю виконання посадових функцій. У сукупності ці методи формують багатовимірну систему оцінювання, що підтримує об'єктивність, порівнянність і практичну корисність результатів для HR-рішень [2; 3].

Логіка оцінювання передбачає послідовне проходження кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких формує необхідні умови для достовірної діагностики компетентностей. На першому етапі визначаються цілі розвитку персоналу – вони задають орієнтири для вибору компетенцій, що є критичними для виконання стратегічних завдань підприємства. Наступним кроком є формування компетентнісної моделі, яка конкретизує перелік професійних, поведінкових та універсальних компетентностей, їхній зміст і очікувані рівні прояву.

Після побудови моделі виокремлюються критерії оцінювання, що визначають, за якими параметрами буде вимірюватися рівень сформованості компетентностей. На цьому ж етапі відбувається добір методів збору даних – тестування, інтерв'ю, спостереження, експертні оцінки, аналіз результативності діяльності. Завершальним етапом є обробка й інтерпретація отриманої інформації з метою встановлення відповідності між очікуваними та фактичними характеристиками працівника. Така структурована послідовність забезпечує узгодженість оцінювальних процедур, їхню прозорість і можливість відтворення результатів у динаміці [3].

До ключових критеріїв оцінювання належать рівень сформованості компетентностей, ступінь відповідності працівника посадовим вимогам, показники продуктивності та залученості, а також результати навчання й професійного розвитку. Рівень сформованості компетентностей дозволяє визначити, наскільки працівник володіє необхідними знаннями, навичками та поведінковими характеристиками, що є критичними для ефективного виконання посадових функцій. Критерій відповідності посадовим вимогам дає змогу оцінити відповідність фактичного функціонування працівника очікуваним стандартам і визначити можливі розриви, які потребують корекції.

Показники продуктивності та залученості відображають внесок працівника у досягнення цілей підрозділу або підприємства, а також його мотиваційний стан і рівень активної участі у робочих процесах. Результати навчання та професійного розвитку характеризують здатність працівника до підвищення кваліфікації, опанування нових компетентностей і адаптації до змін середовища [1; 3]. Сукупність цих

критеріїв дозволяє здійснити як оцінку поточного рівня компетентностей, так і аналіз їхньої динаміки, що є важливим для прийняття стратегічних HR-рішень і планування розвитку персоналу.

Для практичної реалізації оцінювання компетентнісного підходу застосовується широкий спектр інструментів, кожен з яких виконує специфічну функцію в діагностичному процесі. Одним із базових інструментів є карти компетентностей, що містять деталізований опис очікуваних та фактичних характеристик працівника, включаючи рівні прояву ключових компетенцій. Вони забезпечують стандартизовану основу для порівняння та дозволяють формувати індивідуальні профілі компетентностей [4]. Матриці GAP-аналізу використовуються для визначення розривів між наявним і необхідним рівнем компетентностей. Завдяки цьому інструменту можна чітко ідентифікувати ті компетенції, які потребують розвитку, та обґрунтувати цільові заходи навчання чи наставництва. GAP-аналіз також дає можливість оцінити пріоритетність розвитку окремих компетентностей залежно від їх впливу на виконання функцій. Атестаційні листи відіграють роль офіційного засобу фіксації результатів оцінювання, включаючи кількісні показники, експертні висновки, рівень відповідності стандартам та рекомендації щодо розвитку персоналу. Їх систематичне використання забезпечує прозорість управлінських рішень та дозволяє відстежувати динаміку розвитку компетентностей у часі [4].

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові HR-аналітичні системи, які автоматизують процес збору, обробки та інтерпретації даних. Вони дозволяють інтегрувати результати різних методів оцінювання, здійснювати прогнозування розвитку компетентностей, формувати аналітичні звіти та підтримувати прийняття рішень на основі доказової інформації. Використання цифрових інструментів підвищує точність діагностики, мінімізує суб'єктивність і забезпечує швидкість обробки великих масивів даних, що є критично важливим для ефективного управління персоналом у динамічному середовищі [1; 2].

Сукупне використання зазначених інструментів забезпечує об'єктивність оцінювання компетентностей і підвищує точність управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Отримані результати стають основою для коригування HR-політик, адже дають змогу визначити потреби у навчанні, оптимізувати процеси добору, приймати обґрунтовані рішення щодо просування працівників та формувати кадровий резерв із урахуванням фактичного рівня

компетентностей.

Практичне значення методично обґрунтованої оцінки полягає в тому, що вона дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці за рахунок точного розподілу функцій між працівниками відповідно до їхніх компетентнісних профілів. Крім того, системний підхід до оцінювання створює умови для оптимізації HR-процесів – від планування навчання до управління кар’єрними траєкторіями – та сприяє ефективному стратегічному плануванню розвитку персоналу. Така інтеграція оцінювання в систему управління персоналом забезпечує не лише підвищення індивідуальної результативності працівників, а й зміцнення загальної організаційної спроможності підприємства.

Отже, компетентнісний підхід може бути ефективним лише за умови наявності чіткої, методично обґрунтованої системи оцінювання, яка охоплює всі етапи формування та розвитку компетентностей. Методична система повинна забезпечувати вимірюваність і прозорість оцінювальних процедур, а також здатність адаптуватися до змін стратегічних і операційних потреб підприємства. Запровадження системної оцінки компетентностей формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності персоналу, підтримує стійкість організаційних процесів та сприяє ефективному розвитку підприємства в динамічному середовищі.

1. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>

2. Криворучко О., Шморгун О. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76>

3. Шерстюк Р. П., Летун О. О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46).1. С. 20–33. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.20-33](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.20-33)

4. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-19>

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Черен І.М., Левицький В.В.

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Сучасне економічне середовище України характеризується високим рівнем нестабільності, оскільки традиційні циклічні кризи заміщуються постійною невизначеністю, що спричинена складною геополітичною ситуацією та військовим конфліктом. Для вітчизняних підприємств дані виклики посилюються фізичним руйнуванням інфраструктури та розривом глобальних логістичних ланцюгів. У даній ситуації класичні методи реактивного управління, що орієнтовані на ліквідацію наслідків, демонструють низьку ефективність. Виникає об'єктивна необхідність у переході до проактивної моделі управління – комплексного адаптивного механізму управління (далі – КАМУ), метою якого є не просто виживання, а забезпечення довгострокової стійкості та розширення можливостей зростання прибутковості [3].

Комплексний адаптивний механізм управління розглядається нами не як набір розрізнених антикризових заходів, а як інтегрована система стратегічної адаптації. В основі КАМУ лежить три функціональних механізми, синергія яких забезпечує всебічне реагування на будь-які зовнішні фактори впливу.

Перший, організаційний механізм забезпечує структурну гнучкість. В умовах воєнного стану, критичного значення набуває здатність до миттєвої релокації виробничих потужностей та трансформації бізнес-моделей, що досягається на основі впровадження адаптивних організаційних структур та створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за управління змінами.

Другий, адаптивний механізм фокусується на фінансовій автономності. Його завданням є мобілізація внутрішніх резервів через інструменти контролінгу, управління ліквідністю та оптимізацію структури капіталу. В умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування саме внутрішній економічний потенціал стає гарантом безперервності діяльності [4].

Варто також відзначити, що реалізація економічного механізму в межах КАМУ вимагає відмови від довгострокового бюджетування на користь ковзного планування. Такий підхід дозволяє переглядати

фінансові цілі та перерозподіляти ресурси в режимі реального часу відповідно до зміни ринкової кон'юнктури.

Третій, правовий механізм легітимізує адаптаційні процеси, створюючи нормативне підґрунтя для швидких управлінських рішень при збереженні принципів соціальної відповідальності.

Варто зазначити, що ключовим елементом, що інтегрує зазначені складові, виступає адаптивний блок. Його функція полягає у підтримці «адаптивного паритету рівноваги», тобто динамічного балансу між економічною ефективністю та інтересами стейкхолдерів, що критично важливо, адже економія ресурсів без урахування соціального аспекту може призвести до втрати людського капіталу.

Функціонування адаптивного блоку неможливе без налагодженої системи моніторингу усіх сигналів зовнішнього середовища, в тому числі і слабких, на які часто не звертають увагу. Це передбачає створення системи циклічного аналізу зворотного зв'язку, де кожне управлінське рішення тестується на ефективність, а отримані дані миттєво використовуються для поточної корекції стратегії. Така миттєва реакція перетворює підприємство на систему, що самонавчається та еволюціонує разом зі змінами ринку, замість того, щоб протистояти їм.

Синтез ідей адаптивності та цифровізації дозволяє вивести управління на абсолютно новий рівень. В сучасних умовах постійної цифровізації КАМУ повинен спиратися на технології Big Data та штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту для обробки даних у реальному часі дозволяє перейти від застарілого та повільнішого аналізу до активного моделювання. Це особливо актуально для управління ланцюгами постачання, де алгоритми здатні прогнозувати дефіцити на основі непрямих індикаторів, забезпечуючи логістичну стабільність[4].

Окремим вектором цифровізації в системі КАМУ є створення так званих «цифрових двійників» бізнес-процесів та інструментарій роботи з невизначеністю. Дана технологія дозволяє проводити віртуальні стрес-тести підприємства, моделюючи різні кризові сценарії без ризику для реальних активів. Завдяки цьому керівництво отримує можливість перевірити ефективність розроблених адаптивних заходів ще до моменту настання реальної загрози, що значно підвищує точність управлінських рішень. Відповідно, інструментарій роботи з невизначеністю варто реалізувати через інтеграцію методу сценарного планування для найбільш повного прогнозування результатів адаптації підприємства до різних сценаріїв розвитку діяльності[3].

Важливим аспектом посилення стійкості діяльності на підприємстві є соціально-психологічна складова. Персонал – це основа усіх підприємств, з цього виходить, що стійкість підприємства є похідною від індивідуальної стійкості персоналу. Інвестиції у «м'які навички», психологічну підтримку та розвиток навичок стрес-менеджменту розглядаються не як витрати, а як стратегічний вклад у збереження адаптивного потенціалу організації [5].

Також варто зазначити, що успішне впровадження КАМУ вимагає трансформації стилю лідерства. В умовах кризи керівник має виступати не лише в ролі адміністратора, а як психолог та навіть друг, що здатний знизити рівень тривожності в колективі та пояснити необхідність змін. Прозора внутрішня комунікація та залучення персоналу до процесу пошуку антикризових рішень формують атмосферу довіри, яка є основою для подолання опору змінам та мобілізації колективного інтелекту.

Отже, впровадження комплексного адаптивного механізму управління дозволяє трансформувати зовнішні виклики в значні ефективні імпульси для подальшого розвитку. Поєднання гнучкої організаційної структури, цифрової аналітики та людиноцентричного підходу забезпечує перехід підприємства від стану реактивної адаптації до активного посилення стійкості, що у перспективі подальших досліджень можуть бути реалізовані у розробці прикладних алгоритмів оцінки ефективності КАМУ з використанням сучасних технологій, таких як: штучний інтелект, нейромережі, тощо.

1. AI у Supply Chain: огляд ключових методологій для оптимізації ланцюга постачання. URL: <https://sdh.smart-it.com/news-post/ai-in-supply-chain> (дата звернення: 17.11.2025).

2. Resilience as an important Soft Skill of modern entrepreneurs. *Підприємницьке право та економічна безпека бізнесу*. 2024. С. 53–55.

3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

4. Семененко Ю. С. Фінансова стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 3 (31). С. 403–415.

5. Чикуркова А., Федірець О. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5. С. 390–402.

ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

Черчик Лариса, д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Питання лідерських якостей є ключовим у сучасному поведінковому менеджменті. Від того, як керівник взаємодіє з командою, які цінності транслює, наскільки він здатен мотивувати і вести за собою, залежить ефективність функціонування організацій [1, 2].

В історії розвитку управлінської науки сформувалося кілька основних підходів до тлумачення лідерських якостей: підхід, заснований на теорії рис (представники концепції вважали, що ефективний лідер володіє набором унікальних, спадково обумовлених характеристик, таких як інтелект, рішучість, витримка, харизма, впевненість, самоконтроль, високий рівень комунікабельності); поведінковий підхід (ефективні лідери здатні поєднувати орієнтацію на результат із орієнтацією на людей, вони не лише чітко ставлять цілі й контролюють процес, але й підтримують команду, враховують індивідуальні особливості, розвивають стосунки довіри); ситуаційний підхід як модель поведінки лідера залежно від обставин, тобто немає універсального стилю управління, ефективного у будь-яких умовах (модель контекстної відповідності стилю керівництва ситуації Ф. Фідлера, модель життєвого циклу лідерства П. Херсі та К. Бланшара) [1].

У сучасному менеджменті технології розвитку лідерських якостей набули системного, міждисциплінарного характеру. Вони поєднують психолого-педагогічні методики, управлінські інструменти та цифрові рішення, спрямовані на формування цілісної, адаптивної, ціннісно орієнтованої особистості лідера. З огляду на зростаючі вимоги до компетентного управлінця, лідерські якості розглядаються не лише як особистісний ресурс, а як стратегічний фактор організаційного розвитку. Системний розвиток лідерських якостей потребує інтегрованого підходу, що охоплює мотивацію, комунікацію, психологічне здоров'я, стратегічне та інноваційне мислення, а також міжкультурні навички. Тільки в такому випадку лідер зможе ефективно виконувати свої функції та вести організацію до сталого успіху.

Формування та розвиток лідерських якостей – це системний процес, який включає використання різноманітних методів і технологій, спрямованих на підвищення ефективності керівників та

менеджерів. Сучасні організації все частіше усвідомлюють, що лідерство – це не просто природний талант, а навички, які можна розвивати і вдосконалювати.

Основні технології формування лідерства.

Освітні технології. Однією з ключових умов формування лідерських якостей є створення спеціально організованого навчального середовища. Освітні технології спрямовані на моделювання управлінських ситуацій, формування практичних навичок комунікації, прийняття рішень, лідерства у групах.

Кейс-метод (case study) – дозволяє аналізувати реальні управлінські ситуації, приймати рішення та обґрунтовувати їх, розвиваючи критичне мислення, відповідальність та здатність до лідерської ініціативи.

Проектне навчання – сприяє розвитку стратегічного бачення, навичок командної взаємодії та розподілу ролей. Кожен учасник проекту має можливість проявити себе як лідер у межах делегованої сфери.

Дебати та управлінські ігри – створюють умови для відпрацювання навичок переконання, впливу, ведення переговорів, що є ключовими рисами сучасного лідера.

Навчальні тренінги і семінари. Спеціалізовані програми, що дають теоретичні знання і практичні навички у сфері лідерства, управління командою, комунікацій і мотивації.

Психологічні технології. Психологічні технології базуються на принципах самопізнання, рефлексії, індивідуального розвитку особистості та емоційного інтелекту. Вони спрямовані на глибше усвідомлення особистих установок, стилів поведінки, рівня мотивації та комунікативних стратегій.

Коучинг – індивідуальна або групова технологія розвитку, в якій коуч допомагає клієнту сформулювати цілі, виявити внутрішні ресурси і подолати обмеження. Для майбутнього менеджера коучинг сприяє розвитку стратегічного мислення, впевненості, вміння надихати інших.

Наставництво (менторинг) – передбачає передачу досвіду від досвідченого фахівця до молодшого спеціаліста. Така форма сприяє розвитку ціннісного аспекту лідерства, формує професійні етичні орієнтири, управлінську відповідальність.

Психотренінги – групові заняття з розвитку емоційного інтелекту, комунікаційної чутливості, саморегуляції. Такі заняття особливо

актуальні для майбутніх лідерів у контексті роботи з персоналом, управління конфліктами та підтримки командного клімату.

Самоаналіз і рефлексія. Систематичний аналіз власної поведінки, рішень і результатів для виявлення сильних та слабких сторін.

Техніки саморегуляції. Методи контролю емоцій, зняття стресу, підтримки мотивації.

Розвиток емоційного інтелекту. Навчання розпізнаванню і управлінню своїми емоціями та емоціями інших.

Психотерапевтичні підходи. Робота над внутрішніми переконаннями, розвиток впевненості в собі.

Медитація і майндфулнес. Практики підвищення концентрації, усвідомленості та стресостійкості.

Інтерактивні технології. Цей блок охоплює методики, які залучають студента як активного учасника навчального процесу, забезпечуючи інтеграцію теоретичних знань із практикою.

Рольові ігри – дозволяють моделювати поведінку лідера у конфліктних або невизначених управлінських ситуаціях. Важливою перевагою є розвиток здатності до прийняття рішень в умовах стресу та тиску часу.

Метод мозкового штурму (brainstorming) – стимулює генерацію креативних ідей, формує культуру поваги до думок інших, тренує вміння швидко структурувати інформацію, обґрунтовувати власні пропозиції, вести групову дискусію.

Метод фасилітації – спрямований на організацію групової взаємодії, в якій лідер не нав'язує рішення, а стимулює колективне мислення і досягнення консенсусу. Цей метод особливо цінний для формування навичок демократичного лідерства.

Цифрові технології. У контексті діджиталізації освіти і бізнесу набувають поширення цифрові рішення для розвитку лідерських якостей:

Онлайн-курси і платформи (Coursera, EdX, Prometheus, Udemy) пропонують програми з лідерства, менеджменту, емоційного інтелекту, де знання здобуваються у зручному форматі та темпі.

Мобільні застосунки для саморозвитку (наприклад, «Leadership Coach», «Mindvalley», «Elevate») забезпечують постійний доступ до інтерактивних завдань, рефлексій, щоденників цілей тощо.

Гейміфікація процесу навчання (ігрові платформи, інтерактивні кейси, віртуальні симуляції) дозволяє активізувати залучення студентів, підвищити мотивацію та швидкість прийняття рішень у лідерських ситуаціях.

Мобільні додатки для саморозвитку. Додатки для управління часом, підвищення мотивації та розвитку емоційного інтелекту.

Віртуальна реальність (VR). Використання VR для симуляції складних управлінських ситуацій і тренувань.

Соціальні технології. Ці технології мають особливе значення в контексті набуття реального досвіду лідерства через участь у соціальних проєктах, громадських ініціативах, волонтерстві чи студентському самоврядуванні.

Реальне лідерство в малих групах дозволяє застосувати на практиці теоретичні знання: організація командної роботи, делегування повноважень, вирішення конфліктів, управління часом і ресурсами.

Соціальні проєкти виступають інструментом формування ціннісно орієнтованого лідерства, у центрі якого – служіння іншим, відповідальність перед громадою, етичність.

Ротація посад і робота в різних проєктах. Практика зміни посад і залучення до різнопланових проєктів дає можливість отримати широкий досвід, розвинути гнучкість і адаптивність.

Тімбілдінг. Спеціальні заходи для зміцнення командного духу, формування довіри і поліпшення взаєморозуміння між членами колективу.

Зворотний зв'язок є одним із ключових інструментів розвитку лідерських якостей. Він дозволяє об'єктивно оцінити свої дії, скоригувати поведінку і постійно вдосконалюватися. Ефективний зворотний зв'язок має бути конструктивним, своєчасним і орієнтованим на конкретні ситуації.

Таким чином, технології формування та розвитку лідерських якостей базуються на поєднанні теоретичних знань, практичних навичок і психологічної підтримки. Вони спрямовані на розкриття потенціалу особистості, підвищення її адаптивності, впевненості і здатності до ефективного управління. Застосування цих технологій у комплексі дозволяє підготувати успішних лідерів, здатних відповідати вимогам сучасного динамічного середовища.

1. Черчик Л. М. Формування команди проєкту: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 220 с.

2. Черчик Л. М. Моделі лідерства та команди проєкту. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 108-116. DOI: [https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-11614 \(2\).pdf](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-11614 (2).pdf)

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Шаліга К.В., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Хомюк Н. Л.**, д.е.н, завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі України,
м. Луцьк

Сучасні підприємства опинилися в ситуації, коли звичні підходи до ведення бізнесу перестали працювати так само ефективно, як раніше. Швидкі зміни навколишнього середовища, глобальні екологічні кризи та зростання соціальних запитів з боку населення змушують організації переосмислювати власні стратегічні пріоритети. Якщо ще десять років тому питання сталого розвитку часто сприймалися як другорядні або навіть маркетингові, то нині це один із ключових чинників конкурентоспроможності. Успішний бізнес уже не може ігнорувати те, як він впливає на природу та суспільство, адже від цього залежить не лише репутація, а й довгострокова життєздатність підприємства.

Для початку вважаємо доцільним розглянути саме поняття «сталого розвитку». Сталий розвиток – це модель розвитку, яка задовольняє поточні потреби людства, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він базується на гармонійному балансі між трьома основними складовими: економічною, соціальною та екологічною [1, с. 136]. Яскравим прикладом такої збалансованої моделі є стратегія Sustainable Living Plan компанії Unilever, що поєднує економічне зростання зі скороченням екологічного сліду та підтримкою локальних громад [2].

Сьогодні діяльність підприємств дедалі частіше оцінюється за тим, наскільки вони готові зменшувати негативний вплив на довкілля та створювати корисну цінність для місцевих громад. Це означає, що менеджерам доводиться враховувати додаткові параметри, плануючи розвиток: енергоспоживання, викиди, використання ресурсів тощо. Наприклад, компанія Tesla системно знижує викиди CO₂ через виробництво електротранспорту, оптимізацію власних ланцюгів поставок та впровадження енергоощадних технологій на виробничих лініях [3].

Вагомого значення набуває концепція «зеленої економіки». Вона орієнтує підприємства на мінімізацію негативного впливу на довкілля через модернізацію виробництва та розумне використання ресурсів. Для багатьох підприємств важливим кроком стає запровадження системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів, наприклад ISO 14001. Такі кроки дають можливість підвищувати рівень екологічної безпеки виробничих процесів, відкривають доступ до нових ринків, де подібні стандарти є обов'язковою вимогою. Екологічна орієнтованість перетворюється на елемент стратегії зростання підприємства.

Водночас підприємства розуміють, що сучасні екологічні виклики охоплюють значно ширший спектр проблем: від виснаження природних ресурсів і забруднення атмосферного повітря до збільшення кількості відходів та загрози кліматичних катастроф. Тому підприємства дедалі частіше впроваджують циркулярну модель виробництва, переходять на вторинну сировину, оптимізують логістику, використовують альтернативні джерела енергії. Такі практики дають змогу зменшити витрати, сформувати позитивний імідж серед клієнтів і партнерів, що дедалі частіше віддають перевагу брендам із чіткою екологічною політикою.

Водночас, на сучасному етапі, варто враховувати не тільки екологічні виклики, а й реакції соціуму. Соціальна відповідальність є другою складовою сталого розвитку, яка безпосередньо впливає на стійкість бізнесу. Йдеться про відповідальне ставлення підприємства до працівників, клієнтів, партнерів та місцевих громад. Працівники хочуть мати безпечні умови праці, гідну оплату та можливості професійного розвитку, а громади очікують, що бізнес буде чесним, підтримуватиме соціальні ініціативи та сприятиме економічному розвитку регіону. У цьому контексті варто згадати компанію Microsoft, яка активно інвестує у розвиток персоналу, пропонуючи працівникам масштабні освітні програми та можливості кар'єрного зростання [4]. Підприємства, що ігнорують ці очікування, часто стикаються з плинністю кадрів, протестами або втратою довіри споживачів.

Сучасний споживач, як правило, значно більш поінформований і самостійний у виборі. Люди охочіше підтримують підприємства, які демонструють прозорість і працюють за етичними принципами. Соціальна відповідальність стає ще одним інструментом конкурентної боротьби. Підприємства впроваджують корпоративні соціальні програми, вкладають кошти у підвищення кваліфікації персоналу,

підтримують волонтерські ініціативи, сприяють розвитку місцевої інфраструктури. Насправді це не лише «добра воля», а цілком прагматичний підхід, адже позитивний імідж і довіра споживачів значно підсилюють позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах соціальна складова сталого розвитку охоплює й такі аспекти, як гендерна рівність, інклюзія, етичне ведення бізнесу, підтримка психічного здоров'я працівників. У ряді країн організації, що не дотримуються соціальних стандартів, можуть навіть втратити можливість співпрацювати з міжнародними партнерами або отримувати фінансування. Це робить соціальну відповідальність не просто бажаною, а стратегічно важливою.

Важливим елементом управління сталим розвитком є взаємодія зі стейкхолдерами – усіма групами, які мають інтерес у діяльності підприємства. Залучення працівників та громад до прийняття рішень дозволяють враховувати різні точки зору й уникати конфліктів. Наприклад, підприємство може проводити опитування, організовувати громадські слухання або брати участь у партнерських проєктах з місцевими органами влади. Наприклад, ІКЕА регулярно проводить консультації з громадами перед будівництвом нових магазинів, враховуючи пропозиції щодо транспорту, екології та організації простору [5].

У такий спосіб формується культура відкритого управління, в якій рішення приймаються з урахуванням довгострокових соціальних та екологічних наслідків. Систематичний діалог зі стейкхолдерами дає підприємствам змогу передбачати ризики, своєчасно реагувати на суспільні зміни та підтримувати довіру.

У такому контексті сталий розвиток стає безперервним процесом. Підприємства регулярно оцінюють власні результати, аналізують ризики, переглядають стратегії та адаптуються до нових умов. Це допомагає залишатися конкурентними та гнучкими. Зростає роль нефінансової звітності. Тому багато підприємств щорічно публікують ESG-звіти, у яких відображають показники у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Така звітність демонструє відкритість бізнесу, є інструментом для залучення інвесторів, які дедалі частіше оцінюють організації саме за ESG-критеріями.

Отже, сталий розвиток – це шлях, який вимагає від підприємства стратегічного мислення, гнучкості й готовності змінюватися. Це своєрідний баланс між економічними вигодами та відповідальністю перед природою і суспільством. Уміння знаходити та підтримувати

цей баланс визначає, наскільки успішним буде бізнес у довгостроковій перспективі. Тому впровадження екологічних рішень, розвиток соціальних програм та прозоре управління можна розглядати як потужні можливості для зростання. Саме ті підприємства, які це усвідомлять першими, матимуть значну перевагу в умовах сучасного ринку.

1. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №31 (70). С. 136–141.

2. Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020. URL: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

3. Tesla: офіційний сайт. URL: <https://www.tesla.com/> (дата звернення: 20.11.2025).

4. Microsoft: офіційний сайт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення: 20.11.2025).

5. ІКЕА: офіційний сайт. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/> (дата звернення: 20.11.2025).

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Шевчук В.С., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Хомиук Н.Л.**, д.е.н, завідувач кафедри
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства формуються під впливом глобальної цифровізації, скорочення життєвих циклів продуктів та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність уже давно перестала бути лише функцією низьких витрат чи високої якості продукції – вона трансформувалася в динамічну здатність підприємства швидко адаптуватись, передбачати зміни та створювати унікальну цінність для споживача. У таких умовах традиційні підходи, засновані переважно на аналізі внутрішніх ресурсів та позиціонуванні на ринку, поступаються місцем інтегрованим системам стратегічного управління, які поєднують елементи гнучкості, інноваційності та стійкості.

Одним із ключових сучасних методів є управління конкурентоспроможністю через побудову комплексної системи, що охоплює всі рівні підприємства – від операційної діяльності до стратегічного планування. Така система передбачає постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, формування гнучких стратегій та швидке реагування на зміни ринкових умов. Особливістю цього підходу є акцент на системності, адже конкурентоспроможність розглядається не як сума окремих переваг, а як результат синергії всіх бізнес-процесів [1].

В умовах високої невизначеності, спричиненої геополітичними ризиками, коливаннями валютних курсів та швидкими технологічними зрушеннями, особливого значення набуває адаптивне управління конкурентоспроможністю. Воно базується на принципах динамічних здібностей, які дозволяють підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно їх передбачати та використовувати як можливості для розвитку. Значну роль у сучасних методах відіграють інноваційні стратегії, які прямо корелюють із рівнем конкурентоспроможності. Дослідження показують, що підприємства, які систематично впроваджують продуктові, процесні, маркетингові

та організаційні інновації, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і кращі фінансові результати. При цьому інноваційна активність ефективна лише за умови її інтеграції в загальну стратегію підприємства та підтримки відповідною організаційною культурою [3].

Цифрова трансформація стала невід'ємною складовою сучасного управління конкурентоспроможністю. Використання технологій Industry 4.0 (Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, адитивне виробництво) дозволяє підприємствам досягати якісно нового рівня операційної ефективності, персоналізації пропозиції та швидкості прийняття рішень. Особливо важливим є впровадження платформних бізнес-моделей, які забезпечують мережевий ефект і створюють екосистеми навколо основного продукту чи послуги.

Ще одним перспективним методом є управління конкурентоспроможністю на основі концепції відкритих інновацій. Підприємства дедалі частіше відмовляються від замкненого циклу «дослідження – розробка – впровадження» на користь співпраці з зовнішніми партнерами – стартапами, університетами, клієнтами та навіть конкурентами. Такий підхід суттєво скорочує час виходу на ринок із новими продуктами та знижує ризики невдачі.

В умовах турбулентності зовнішнього середовища зростає значення антикриховості як властивості систем не просто витримувати стреси, а ставати сильнішими під їхнім впливом. Практичне втілення цього принципу передбачає створення резервів гнучкості, диверсифікацію постачальників, побудову модульних виробничих систем та розвиток культури експериментування. Підприємства, які свідомо формують антикрихі структури, отримують значну перевагу в періоди економічних криз [2].

Особливої уваги заслуговує метод управління конкурентоспроможністю через розвиток людського капіталу та організаційного навчання. Сучасні дослідження підтверджують, що в епоху знань саме компетенції працівників, їхня здатність до швидкого навчання та генерації нових ідей стають основним джерелом стійкої конкурентної переваги. Тому передові компанії інвестують у створення навчальних організацій, впроваджують системи управління знаннями та формують культуру психологічної безпеки.

Значний вплив на конкурентоспроможність справляє також застосування agile-підходів не лише в ІТ, а й у всіх сферах діяльності підприємства. Гнучкі методики дозволяють скоротити час реакції на зміни потреб клієнтів, підвищити якість продукту завдяки постійному

зворотному зв'язку та оптимізувати використання ресурсів. Перехід до agile-культури вимагає суттєвих змін в організаційній структурі, системі мотивації та стилі лідерства.

У контексті сталого розвитку дедалі актуальнішим стає метод управління конкурентоспроможністю через впровадження принципів ESG). Споживачі, інвестори та регулятори все більше цінують компанії, які демонструють відповідальність перед суспільством та довкіллям. Підприємства, які інтегрують ESG-критерії у свою стратегію, отримують доступ до «зеленого» фінансування, підвищують лояльність клієнтів та знижують репутаційні ризики.

Серед сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю важливе місце посідає стратегічний форсайт – систематичне дослідження можливих сценаріїв майбутнього та підготовка до них. Використання методів сценарного планування, технологічного форсайту та дорожніх карт дозволяє підприємствам не лише знижувати невизначеність, а й формувати бажане майбутнє, впливаючи на розвиток галузі та ринків.

Таким чином, сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства характеризуються комплексністю, гнучкістю та орієнтацією на створення стійкої цінності в умовах постійних змін. Найуспішніші компанії поєднують традиційні підходи аналізу конкурентного середовища з новітніми концепціями динамічних здібностей, відкритих інновацій, цифрової трансформації та антикрихкості. Успіх у довгостроковій перспективі залежить від здатності керівництва формувати адаптивні стратегії та створювати організаційну культуру, яка підтримує постійне оновлення та навчання.

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 17.11.2025).

2. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64.

3. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9> (дата звернення: 17.11.2025).

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Шпоняк Артем

Науковий керівник: **Черчик Лариса**, доктор економічних наук,
професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Зростання невизначеності впливу чинників зовнішнього середовища та кризових явищ обумовлює необхідність створення ефективних систем антикризового менеджменту, які дозволили б своєчасно діагностувати загрози, запобігати їх розвитку, мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність діяльності підприємства. Традиційні методи та підходи до управління підприємствами виявляються в таких агресивних умовах недостатніми без спеціально структурованої антикризової системи.

Саме тому визначенню суті та змістовного наповнення антикризового менеджменту присвячено чимало наукових публікацій.

Системний підхід розглядає антикризовий менеджмент як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на виявлення, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ, що охоплює комплекс організаційних, економічних, фінансових, інформаційних та соціальних заходів, які забезпечують стабільність функціонування підприємства у несприятливих умовах. Тобто, антикризовий менеджмент виступає не лише як інструмент реагування на кризу, а як постійно діюча система управління ризиками та змінами [1].

Згідно функціонального підходу антикризовий менеджмент визначається як сукупність специфічних управлінських функцій, які забезпечують виявлення кризових тенденцій, розробку антикризових програм, прийняття рішень і контроль за реалізацією стабілізаційних заходів. Основними функціями, спрямованими на відновлення ефективності управління, є діагностика, прогнозування, планування, мотивація, координація та моніторинг [2].

Процесний підхід трактує антикризовий менеджмент як послідовність етапів управлінської діяльності – від аналізу причин виникнення кризи до відновлення та розвитку підприємства, акцентуючи увагу на динаміці управлінських рішень, необхідності гнучкого коригування дій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

У межах стратегічного підходу антикризовий менеджмент розглядається як складова загальної системи стратегічного управління підприємством, завданнями якого є забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організації шляхом адаптації до зовнішніх змін, формування резервів, розроблення сценаріїв розвитку в умовах невизначеності [4].

Ризик-орієнтований підхід підкреслює, що антикризовий менеджмент є механізмом управління ризиками, спрямованим на їх своєчасну ідентифікацію, кількісну оцінку та мінімізацію наслідків. У межах цього підходу кризу розглядають як форму прояву неврахованих або неправильно оцінених ризиків, а основною метою антикризового управління є зниження ймовірності їх виникнення та забезпечення фінансової стабільності підприємства [5].

У сучасних реаліях функціонування українських підприємств, що характеризуються воєнними діями, економічною нестабільністю, руйнуванням логістичних ланцюгів, зміною ринкових орієнтирів і зростанням рівня невизначеності, особливої актуальності набувають такі аспекти антикризового менеджменту.

По-перше, важливим стає посилення превентивної функції антикризового управління, орієнтованої на раннє виявлення ризиків і формування системи моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства повинні навчитися не лише реагувати на кризу, а й передбачати її появу, використовуючи аналітичні інструменти прогнозування, сценарного планування та ризик-менеджменту.

По-друге, актуальним є створення адаптивних організаційних структур, здатних гнучко й оперативно реагувати під впливом нових викликів. Це передбачає не лише гнучкість управлінських процесів, децентралізацію прийняття рішень, а й розвиток командного лідерства та розширення відповідальності середнього рівня менеджменту.

По-третє, важливого значення набуває цифровізація антикризового менеджменту як забезпечення швидкого отримання, обробки, висновковування, доступ до інформації, прозорість комунікацій, що підвищує вчасність прийняття та ефективність управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і хмарних технологій дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни та координувати дії навіть в умовах дистанційної роботи.

По-четверте, сучасна ситуація вимагає зміцнення фінансової стійкості підприємств, що передбачає диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію витрат, пошук альтернативних ринків збуту та розвиток

партнерських зв'язків. Антикризове управління повинно включати фінансове планування, управління ліквідністю та розроблення механізмів залучення інвестицій у нестабільних умовах.

На нашу думку, не менш важливим напрямом є розвиток людських ресурсів та антикризових компетенцій персоналу. В умовах невизначеності ефективність менеджменту загалом значною мірою залежить від компетентностей та готовності працівників діяти в стресових ситуаціях, здатності до самостійного прийняття рішень, творчого мислення та командної взаємодії, цифрової компетентності.

Крім того, особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. У період воєнних викликів і відбудови економіки антикризовий менеджмент має враховувати не лише економічні інтереси підприємства, а й соціальні аспекти, забезпечуючи підтримку працівників, участь у гуманітарних і відновлювальних ініціативах, співпрацю з місцевими громадами.

Таким чином, в умовах сучасних викликів антикризовий менеджмент українських підприємств трансформується з інструменту реагування на кризу у стратегічну систему управління, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і цифрову інтегрованість, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та конкурентної життєздатності бізнесу.

1. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113-116.

2. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf

3. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

4. Шпачук В.В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праць серія «Управління»*. 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.

5. Черчик Л., Марців Т. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-237.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Шум Анжеліка

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Мотивація персоналу посідає ключове місце в системі управління людськими ресурсами будь-якої організації, оскільки саме вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість виконаних завдань, ініціативність і залученість працівників. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищення конкуренції на ринку, компанії все більше усвідомлюють значення нематеріальних чинників, серед яких мотивація виступає провідним елементом ефективного менеджменту [1].

Поняття мотивації охоплює комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до продуктивної діяльності, досягнення цілей організації та самореалізації. Теоретичні підходи до розуміння мотивації були закладені ще у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума й інших дослідників, які довели, що задоволення базових і вищих потреб працівника є рушієм його професійної активності. Згідно з теорією Ф. Герцберга, гігієнічні чинники (зарплата, умови праці, безпека) забезпечують базовий рівень задоволеності, а мотиваційні чинники стимулюють зростання продуктивності.

Практичний досвід успішних компаній свідчить про те, що грамотно побудована система мотивації дозволяє не лише зберігати кадри, а й розкривати їхній потенціал. Наприклад, гнучка система преміювання, можливості для навчання та розвитку, позитивний мікроклімат у колективі суттєво підвищують рівень задоволеності працею та, відповідно, продуктивність. У той же час, відсутність ефективною мотиваційної політики призводить до зниження трудової дисципліни, зростання плинності кадрів, конфліктів, пасивності персоналу [2].

В умовах сучасного ринку праці важливо враховувати індивідуальні мотиваційні потреби працівників. Зокрема, представники різних поколінь (X, Y, Z) мають різні пріоритети: якщо

для одних важливішим є стабільність і соціальні гарантії, то для інших – гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, корпоративна культура, що підтримує баланс між особистим життям і кар'єрою. Тому ефективна система мотивації повинна бути диференційованою, адаптивною та прозорою [5].

Крім того, важливу роль у мотивації відіграє стиль керівництва. Лідер, який уміє надихати, делегувати повноваження, визнавати досягнення підлеглих, створює сприятливі умови для розкриття творчого потенціалу працівників. З іншого боку, авторитарний стиль управління, ігнорування потреб персоналу, відсутність зворотного зв'язку демотивують колектив і знижують ефективність роботи. Саме тому сучасні організації дедалі частіше впроваджують практики коучингу, менторства, командної роботи та внутрішнього підприємництва [3].

Особливої актуальності мотивація набуває у кризових умовах, коли підприємства стикаються з фінансовими труднощами, невизначеністю або реструктуризацією. У таких ситуаціях менеджмент має шукати альтернативні форми стимулювання: нематеріальні заохочення, участь у прийнятті рішень, визнання внеску кожного працівника. Це дозволяє не лише зберегти працездатність колективу, а й зміцнити його згуртованість [4].

Саме тому, мотивація персоналу є не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником розвитку організації. Вона забезпечує конкурентоспроможність підприємства, формує позитивний імідж роботодавця, знижує витрати на підбір і навчання нових кадрів. Успішна мотиваційна система базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, врахуванні індивідуальних потреб працівників, професійному розвитку та партнерських відносинах між керівництвом і персоналом. У перспективі мотивація відіграватиме ще вагомішу роль, оскільки саме людський капітал стає головним ресурсом інноваційної економіки.

Мотивація персоналу є визначальним чинником підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного функціонування організацій і досягнення стратегічних цілей. Грамотно розроблена та реалізована система мотивації сприяє зростанню залученості працівників, зменшенню плинності кадрів, підвищенню якості виконання завдань і зміцненню корпоративної культури.

Важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних потреб працівників, специфіки галузі та організаційного середовища. Особливої актуальності набуває

впровадження гнучких, адаптивних моделей мотивації, які базуються на принципах партнерства, розвитку та визнання досягнень персоналу.

Ефективна система мотивації персоналу потребує постійного моніторингу, оцінювання результатів і гнучкого коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Впровадження інструментів цифрового менеджменту, зокрема HR-аналітики, електронних платформ зворотного зв'язку та систем управління досягненнями працівників (KPI, OKR), дозволяє більш точно визначати рівень мотивації й оперативно реагувати на його зміни. Це створює передумови для побудови персоналізованих мотиваційних стратегій, орієнтованих на довгострокову ефективність.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці важливо не лише стимулювати працівників до підвищення продуктивності, але й формувати позитивний імідж роботодавця. Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, підтримують баланс між роботою й особистим життям, забезпечують можливості професійного зростання та визнають досягнення працівників, демонструють вищі показники ефективності й стабільності.

Отже, мотивація виступає не лише інструментом управління, а й стратегічною інвестицією у людський капітал, що забезпечує конкурентоспроможність організації в умовах динамічного ринку та постійних змін.

1. Бондарчук О. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–50.

2. Ільїна І. М. Нематеріальна мотивація персоналу: досвід українських компаній. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер.: Економічні науки*. 2022. № 3. С. 78–85.

3. Ковальчук Н. С. Мотивація праці в системі управління персоналом: сучасні тенденції. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 112–118.

4. OECD. *Motivation and Employee Productivity in the Digital Economy*. Paris: OECD Publishing, 2020. 88 p.

5. Савчук В. А., Демченко Л. Р. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Менеджмент XXI століття*. 2024. № 2(18). С. 60–65.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Шумик Вікторія

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Науковий керівник: д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

В умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища та перманентних економічних шоків, питання збереження та ефективного використання людського капіталу набуває критичного значення для вітчизняних підприємств. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані на стабільне зростання ринків, втрачають свою релевантність, коли мова йде про необхідність миттєвої адаптації до непередбачуваних змін. Сьогодні ці зміни спричинені не лише глобальними економічними коливаннями, але й безпрецедентними викликами воєнного часу, що змушує бізнес переглядати фундаментальні підходи до кадрової політики.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в кризовий період саме трудові ресурси виступають тим стабілізуючим фактором, який забезпечує операційну стійкість бізнесу, проте наявні методики оцінки їх ефективності часто не враховують фактори ризику та соціально-психологічної напруги [1].

Проблематика управління персоналом у нестабільних умовах висвітлена у працях багатьох науковців. Л. Балабанова й О. Сардак акцентують увагу на стратегічному плануванні, О. Кір'янова розглядає антикризові механізми, а М. Армстронг досліджує світові практики HRM. Однак більшість наявних підходів базуються на метриках стабільного часу, залишаючи поза увагою специфіку роботи в умовах екзистенційних загроз і тотальної цифровізації.

На сьогодні спостерігається суттєвий розрив між потребою практики в гнучких інструментах управління та теоретичною базою, що спирається на застарілі, статичні показники продуктивності. Це створює проблему, за якої формально ефективне підприємство (за фінансовими звітами) може знаходитися на межі кадрового колапсу через вигорання ключових співробітників або втрату лояльності.

Оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами в умовах кризових викликів не може обмежуватися виключно фінансовими коефіцієнтами, такими як рентабельність персоналу (HCROI) чи прибуток на одного працівника. Застосування фінансово-центричної моделі в період турбулентності демонструє обмежений евристичний потенціал, оскільки ці показники є ретроспективними та не відображають потенціал виживання організації [4]. Відповідно, вектор оцінювання має зміщуватися в площину діагностики кадрової безпеки й операційної резильєнтності – здатності колективу відновлювати продуктивність після стресових навантажень.

Варто зазначити, що в кризових умовах доцільно застосовувати дуальний підхід до оцінювання, який поєднує «жорсткі» (hard) і «м'які» (soft) метрики. До групи «жорстких» індикаторів, окрім фінансів, слід віднести коефіцієнт абсентеїзму (відсутності на робочому місці). Зростання абсентеїзму часто є сигналом прихованого саботажу або вигорання. Натомість «м'які» метрики фокусуються на поведінкових аспектах, зокрема на швидкості прийняття рішень і рівні адаптивності персоналу до нових регламентів. Традиційні атестації втрачають сенс, поступаючись місцем методу «pulse-surveys» (пульс-опитувань) – регулярних зрізів настроїв колективу.

Критичним аспектом аналізу є виявлення дихотомії між необхідністю оптимізації фонду оплати праці та ризиком втрати інституційної пам'яті підприємства. Механічне скорочення персоналу, яке часто застосовується як інструмент антикризового реагування, у середньостроковій перспективі призводить до зниження ефективності через розрив комунікаційних зв'язків і втрату носіїв унікальних компетенцій. Тому ключовим індикатором якості управління стає здатність менеджменту реалізувати стратегію гнучкої зайнятості (remote work, job sharing), що дозволяє зберегти ядро трудового колективу при мінімізації постійних витрат [2].

Особливої ваги набуває оцінювання ефективності в умовах дистанційної роботи. Класичний «контроль присутності» стає неможливим, тому вектор зміщується на результат (Result-Based Management). Ефективність працівника визначається не часом онлайн, а дотриманням дедлайнів і якістю закриття проєктів. Важливим критерієм стає «цифрова гігієна» – уміння чітко комунікувати в асинхронному режимі.

Ще одним важливим вектором є рівень цифровізації HR-процесів. Ефективність управління тепер прямо залежить від цифрової спритності (digital dexterity) персоналу. Оцінюванню підлягає

швидкість адаптації до нових інструментів та автоматизація рутинних процесів, що дозволяє вивільнити час HR-менеджерів для роботи з людьми.

Окрему увагу в системі оцінювання слід приділити моніторингу соціально-психологічного клімату. В умовах невизначеності рівень тривожності персоналу корелює зі зниженням продуктивності праці. Ефективною вважається така система управління, яка інтегрує інструменти прозорої комунікації та психологічної підтримки, трансформуючи їх у фактор економічної стабільності.

Валідація ефективності в цьому випадку здійснюється через метрики залученості (engagement rate) й індекс довіри до керівництва, які в кризовий період стають випереджальними індикаторами успішності бізнесу [3].

Отже, варто констатувати, що методологія оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами в умовах кризової турбулентності потребує докорінного перегляду. Вона має трансформуватися від суто економічного детермінізму до комплексної системи діагностики, що враховує фактори кадрової безпеки та соціальної стійкості колективу. Критерієм істинної ефективності антикризового менеджменту виступає не ситуативна мінімізація витрат на персонал, а здатність зберегти функціональне ядро команди та забезпечити високу швидкість адаптації до зовнішніх збурень.

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Кір'янова О. В. Формування системи антикризового управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 89–94.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості. Київ: КНЕУ, 2020. 350 с.
4. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. Kogan Page, 2020. 800

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОГО ЗООЛОГІЧНОГО ПАРКУ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОГО ЗНАЧЕННЯ

Шушаріна Вікторія, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», РДГУ, м.Рівне
Поляк Катерина, к.е.н., доцент кафедри документальних
комунікацій та менеджменту, РДГУ, м.Рівне

Сучасний зоопарк еволюціонував із простого місця експонування тварин у ключову природоохоронну, освітню та наукову установу. У ХХІ столітті його довгостроковий успіх та легітимність безпосередньо залежать від реалізації стратегії сталого розвитку, яка охоплює екологічну відповідальність, соціальну значущість та економічну життєздатність.

Актуальність теми обумовлена глибокою трансформацією ролі, яку ці установи відіграють у сучасному світі. Зоопарки вже не сприймаються виключно як розважальні об'єкти, а перетворилися на важливі природоохоронні центри, що беруть на себе відповідальність за збереження біорізноманіття, наукові дослідження та екологічну освіту.

У цьому контексті зовнішні комунікації стають стратегічним імперативом, оскільки вони є основним засобом, за допомогою якого зоопарк обґрунтовує свою "соціальну ліцензію" на існування.

Суспільство, зокрема активні громадські організації та нова генерація відвідувачів, вимагає абсолютної прозорості щодо стандартів добробуту тварин, етичності утримання та реального внеску в глобальні природоохоронні програми[3].

Без чіткої, послідовної та надихаючої комунікації своїх досягнень у сфері сталого розвитку (екологічна ефективність, соціальна інклюзивність, фінансова стійкість), зоопарк ризикує втратити довіру, зіткнутися з етичною критикою та, як наслідок, — фінансовою нестабільністю.

Управління зовнішніми комунікаціями виступає елементом стратегії сталого розвитку, після чого забезпечує ефективну взаємодію підприємства з довкіллям, зацікавленими особами та громадськістю. У контексті сталого розвитку управління комунікаціями спрямоване на налагодження прозорих і відповідних зв'язків, що підтримують соціально-екологічні цілі підприємства.

Цей процес посилює координацію дій, підвищує довіру до організації та сприяє інформуванню про її зусилля щодо сталого розвитку[2, с.28-29].

Термін «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміну «sustainable development», дослівний переклад якого з урахуванням контексту може бути “життєздатний” або «тривкий розвиток», а розширене його тлумачення – само підтримуваний розвиток [1, с.16]. Більш широкого поширення термін «сталий розвиток» набув після того, як у 1987 р. комісія ООН під керівництвом Гру Харлем Брунтланд опублікувала звіт «Наше спільне майбутнє», в якому це поняття визначалось як розвиток суспільства, що задовольняє потреби сьогодення, не приносячи при цьому в жертву здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби[1, с.17].

Для Рівненського зоопарку управління зовнішніми комунікаціями є критичним інструментом для забезпечення "соціальної ліцензії" на існування та реалізації стратегії сталого розвитку.

Таблиця 1

Сфера і мета комунікації в Рівненському зоопарку

Сфера комунікації	Стратегічна мета в контексті сталого розвитку
Комунікація природоохоронної місії	Чітке інформування про реальні внески в збереження біорізноманіття, протидіючи критиці щодо "простого утримання" тварин.
Комунікація добробуту тварин	Постійне демонстрування високих стандартів утримання, ветеринарного догляду та етичності. Публікація звітів чи інфографіка про умови життя тварин.
Екологічна освіта та залучення	Просування освітніх програм та ініціатив, які перетворюють відвідувачів на амбасадорів екологічної свідомості.
Антикризові комунікації	Швидке, чесне та проєктивне реагування на будь-яку критику (особливо з боку зоозахисників), що захищає фінансову та соціальну стабільність установи.

Для Рівненського зоопарку, як і для будь-якої сучасної установи цього типу, зовнішні комунікації є основним інструментом для забезпечення "соціальної ліцензії" на існування. Стратегічна мета комунікацій полягає у послідовному й переконливому трансляванні досягнень у всіх трьох вимірах сталого розвитку: екологічному (через

демонстрацію реального внеску у програми збереження видів), соціальному (через прозорість стандартів утримання, ветеринарного догляду та освітні ініціативи) та економічному. Як підтверджує Таблиця 1, кожна сфера комунікації — від інформування про природоохоронну місію до антикризового реагування — має чітку стратегічну мету, спрямовану на посилення довіри та підтримку соціально-екологічних цілей.

Ефективність діяльності Рівненського зоопарку у сфері сталого розвитку значною мірою залежить від того, наскільки професійно, послідовно та етично організовано його зовнішні комунікації. Саме вони забезпечують не лише інформування та залучення, але й формують активну підтримку суспільства, сприяють зміцненню партнерств. Успішна реалізація стратегії сталого розвитку є неможливою без якісного комунікаційного менеджменту, який поєднує відкритість, доступність та стратегічне бачення.

Таким чином, ефективне управління зовнішніми комунікаціями в контексті сталого розвитку є процесом налагодження прозорих, відповідних та надихаючих зв'язків із зацікавленими сторонами. Це дозволяє зоопарку не тільки виправдовувати свою діяльність перед суспільством, що вимагає високих етичних стандартів, але й координувати дії, перетворюючи відвідувачів та громадськість на амбасадорів ідей збереження біорізноманіття. Зрештою, успіх стратегії сталого розвитку зоопарку в довгостроковій перспективі неможливий без чіткої, послідовної та етично обґрунтованої комунікації його місії та внеску в спільне майбутнє, яке відповідає потребам сьогодення і не приносить у жертву можливості майбутніх поколінь.

1. Боголюбов В.М. Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: Підручник / За редакцією професора В.М.Боголюбова . – К.: ВЦ НУБПУ, 2018. – 446 с.
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька — Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. — 216 с.
3. Політика добробуту тварин. Астарта-Київ. 2022. 20 с. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/polityka-dobrobutu-tvaryn.pdf>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПІДХОДУ

Ющишина Лариса, Лінкова Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я в Україні характеризується глибокими структурними трансформаціями. Ключовим елементом реформи стало впровадження нової моделі фінансування, де основним платником за надані послуги виступає Національна служба здоров'я України. Цей перехід від принципу утримання інфраструктури до принципу «гроші ходять за пацієнтом» надав медичним закладам значно більшу автономію, але водночас поставив перед їхніми керівниками нові управлінські виклики.

В умовах конкуренції за пацієнта та обмежених тарифів НСЗУ, здатність закладу залучати додаткові ресурси та ефективно їх інвестувати в оновлення стає критичним фактором виживання та розвитку. Як показала практика для якісного технологічного стрибка, закупівлі нового обладнання та повної цифровізації процесів необхідні цільові капітальні інвестиції.

Дослідження особливостей управління медичними закладами в умовах постійних трансформацій є предметом активної наукової дискусії. Вчені зосереджують увагу на пошуку ефективних управлінських моделей, здатних забезпечити розвиток та конкурентоспроможність закладів. У цьому контексті значна увага приділяється саме інноваційній складовій [5]. В основному, дослідники вивчають практичні аспекти впровадження технологічних та управлінських новацій [3].

Якщо говорити точніше, у наукових працях аналізується зміна ролі управлінців середньої ланки в процесі цих перетворень. Наприклад, у статті Андрієвської О. В. та Криницької І. Я. «Роль старшої медсестри в організації діяльності сестринського персоналу» обґрунтовується, що саме цей фахівець виступає ключовим менеджером у процесі адаптації персоналу. Автори підкреслюють, що успіх впровадження нових технологій, таких як: нове обладнання чи програмне забезпечення, прямо залежить від організаційної роботи старшої медсестри з навчання та мотивації колективу [1].

Водночас, науковці погоджуються, що інноваційний розвиток неможливий без стабільної інвестиційної підтримки. У цьому аспекті дослідники аналізують джерела та механізми залучення коштів. Наприклад, Гавриченко Д. Г. у своїх працях досліджує різні підходи до фінансування системи, зокрема і роль місцевих бюджетів як інвестиційного ресурсу [2]. Цю думку підтверджують і аналітичні звіти, як-от публікації Асоціації міст України, які показують, що саме синергія коштів НСЗУ та цільових надходжень з місцевих бюджетів створює ту фінансову базу, яку менеджмент закладів може спрямовувати на інноваційні проекти та оновлення обладнання [4].

Підсумовуючи, можемо заявити, що у актуальній науковій літературі проаналізовано ключові елементи нашої теми: управлінський, а саме роль сестринства в управлінні та адаптації персонал, а також інвестиційний, тобто роль змішаного фінансування.

Наша увага зосереджена на ролі старшої медичної сестри. У більшості наукових праць її функції досі розглядаються крізь призму традиційних обов'язків: контроль за санітарним станом, облік медикаментів, складання графіків. Абсолютно нерозкритою залишається її нова, критично важлива функція як менеджера-провідника інновацій у закладі.

Дослідження не дають відповіді на питання, якими є практичні механізми, за допомогою яких старша медсестра, як менеджер середньої ланки, забезпечує адаптацію колективу до фундаментальних змін.

Фундаментом для будь-яких інноваційних перетворень у медичному закладі є стабільна та диверсифікована фінансова база. Основою нашого дослідження є практичний досвід роботи у комунальному консультативно-діагностичному центрі м. Луцьк, що працює на базі трьох поліклінік. Це дозволяє нам стверджувати, що найбільш життєздатною моделлю сьогодні є змішане фінансування. Ця модель поєднує два ключові потоки: кошти від Національної служби здоров'я України за пакетами медичних гарантій та цільові інвестиційні надходження з місцевого бюджету [2; 4].

Такий розподіл є логічним та ефективним з управлінської точки зору. Кошти НСЗУ, що надходять за принципом «гроші ходять за пацієнтом», формують операційний бюджет закладу. Вони забезпечують покриття заробітної плати персоналу, закупівлю поточних витратних матеріалів та ліків, тобто підтримують щоденне функціонування. Проте, цих коштів, як правило, недостатньо для

здійснення капітальних інвестицій, необхідних для якісного технологічного стрибка.

Аналіз нашого кейсу засвідчив, що саме завдяки фінансовим інвестиціям з місцевого бюджету заклад має змогу регулярно оновлювати матеріально-технічну базу. Це не просто часткове задоволення потреб, а цілеспрямована інвестиційна політика, що дозволяє менеджменту планувати та реалізовувати довгострокові інноваційні проєкти.

Ці інвестиції мають чіткий інноваційний вектор. На практиці це виражається у пріоритетній закупівлі сучасного високотехнологічного обладнання. Яскравим прикладом є нещодавнє придбання нового УЗД-апарату з серцевим датчиком. Це рішення є класичним зразком інноваційно-інвестиційного підходу: інвестиція, а саме: гроші з бюджету призводить до прямої інновації, що полягає у запровадженні нової послуги – ехокардіографії, все це не лише покращує якість діагностики, але й підвищує конкурентоспроможність закладу. Пацієнтам більше не потрібно шукати цю послугу в інших установах, що підвищує привабливість поліклініки.

Втім, самі по собі інвестиції, навіть значні, не гарантують успіху. Закупівля дорогого обладнання чи впровадження комплексного програмного забезпечення є лише першим кроком. Найскладніший виклик для керівництва – це інтеграція інновацій у щоденну практику та подолання неминучого опору персоналу змінам. Саме на цьому етапі інноваційно-інвестиційний підхід переходить від фінансів до практичного управління, і саме тут на перший план виходить ключова, хоча часто недооцінена, роль середньої управлінської ланки – сестринства.

Традиційне уявлення про функції старшої медичної сестри, що обмежуються адміністративними завданнями: складання графіків, контроль за санітарним станом, обліком матеріалів, тощо, є безнадійно застарілим для сучасного закладу. Наше дослідження на практичному прикладі доводить, що сьогодні старша медсестра є, по суті, менеджером середньої ланки, на якого покладено найважчу частину впровадження інновацій – управління змінами [1]. Вона виступає буфером і водночас провідником між стратегічними рішеннями вищого керівництва та їх безпосередніми виконавцями.

Цю фундаментальну трансформацію управлінських функцій, що лежить в основі нашого дослідження, ми можемо наочно продемонструвати у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Трансформація ролі старшої медсестри в умовах інноваційного розвитку

Критерій	Традиційна управлінська модель	Сучасна інноваційна модель на базі досліджуваного кейсу
Основний фокус	Адміністрування та контроль	Управління змінами та якістю сервісу
Робота з технологіями	Облік та списання обладнання	Особиста участь у впровадженні МІС «Medeig», навчання персоналу
Робота з персоналом	Складання графіків, контроль дисципліни	Адаптація, наставництво, стажування нових співробітників
Ключовий виклик	Дотримання санітарних норм	Подолання опору змінам, інтеграція інновацій

Примітка. Авторська розробка

Впровадження описаного інноваційно-інвестиційного підходу, підкріпленого ефективною управлінською моделлю на рівні сестринства, дає конкретні, вимірювані результати. У ході нашого дослідження ми проаналізували, як ці зміни безпосередньо вплинули на операційну ефективність закладу та якість надання медичних послуг.

Інвестиції з місцевого бюджету, про які ми згадували, дозволили не просто оновити, а саме розширити можливості закладу. Закупівля нового УЗД-апарату з серцевим датчиком дала змогу проводити ехокардіографію безпосередньо на базі поліклініки. Це є прямим наслідком синергії інвестицій та управління: пацієнтам більше не потрібно перенаправлятися до інших центрів, що підвищує доступність допомоги та конкурентоспроможність самого закладу.

Водночас, успішне вирішення технічних викликів призвело до зміщення фокусу управлінських проблем. Як ми з'ясували, на сьогодні основною складністю є вже не внутрішні організаційні процеси, а зовнішній фактор – комунікація між пацієнтами та медпрацівниками. Це прямо пов'язано з реаліями сьогодення: повномасштабна війна спричинила значне психологічне навантаження на населення. Пацієнти стали більш агресивними та емоційно

виснаженими, що робить комунікацію навіть із здоровими не завжди легкою, а з хворими взагалі неймовірно важкою.

Ефективне управління сучасними закладами охорони здоров'я в умовах постійних трансформацій вимагає впровадження комплексного інноваційно-інвестиційного підходу. Цей підхід не є суто теоретичною конструкцією, а має чіткі практичні механізми реалізації, що базуються на синергії двох ключових компонентів: інвестиційного та управлінського.

Обґрунтовано, що самі по собі інвестиції не гарантують успіху. Практичними результатами комплексного підходу є реальне підвищення операційної ефективності та розширення спектру медичних послуг. На сьогодні ключовою проблемою для менеджерів сестринства стає не технологічна, а комунікаційна складова – робота з емоційним та психологічним станом пацієнтів, загостреним умовами воєнного стану, що вимагає від управлінців розвитку нових м'яких навичок.

1. Андрієвська О. В., Криницька І. Я. Роль старшої медсестри в організації діяльності сестринського персоналу. *Медсестринство*. 2018. № 1. С. 24–26. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/nursing/article/view/8542>

2. Гавриченко Д. Г., Козирєва О. В., Попова Т. О., Сергієнко Л. В. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 1 (42). С. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3674>

3. Малик І. П., Радиш Я. Ф. Цифровізація як інструмент модернізації системи охорони здоров'я України. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2021. № 3. С. 60–67.

4. Фінансування закладів охорони здоров'я у 2021–2023 роках : аналітичний звіт. *Асоціація міст України*. Київ, 2023. 42 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/oz_az_2023_v2.pdf

5. Шевчук В. В. Державне регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України в умовах трансформації інститутів громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1039>

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЛОКУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА НОРМАТИВНИЙ ВИМІР

Яловега Людмила, к.е.н., доцент,

Лега Ольга, к.е.н., доцент, Прийдак Тетяна, к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

У сучасних умовах господарювання питання управління податковими ризиками набуває особливої ваги, оскільки податкове середовище характеризується високим рівнем динамічності та оперативними змінами в адмініструванні ПДВ. Ризик-менеджмент у сфері податкових зобов'язань стає ключовим елементом системи контролю, спрямованим на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ймовірних втрат, пов'язаних із виконанням податкових вимог. Особливої актуальності ризик-менеджмент набуває в умовах дії механізмів автоматизованого моніторингу податкових накладних, коли рішення про їх блокування приймаються на основі формалізованих критеріїв ризиковості. Для суб'єктів господарювання це означає потребу в постійному контролі за змінами у власному ризиковому профілі, адаптації внутрішніх процедур до оновлень законодавства та усвідомленні причин імовірності блокування документів.

Функціонування системи адміністрування ПДВ в Україні ґрунтується на принципах електронної реєстрації податкових накладних та розрахунків коригування у Єдиному реєстрі податкових накладних (далі – ЄРПН), що забезпечує як технічного, так і контрольного складника податкового механізму. Електронний формат реєстрації підсилює прозорість розрахунків із бюджетом, дозволяє відстежувати рух товарів і послуг, знижує ймовірність зловживань і мінімізації податкових зобов'язань. Водночас блокування податкових накладних створює значні ризики для суб'єктів господарювання, особливо у випадках, коли платник не здійснює заходів щодо їх розблокування та залишає документи у статусі «заблокованих».

Попри загальний обов'язок своєчасної реєстрації податкових накладних, у чинному законодавстві не містять прямої норми, яка б зобов'язувала платника здійснювати розблокування податкових накладних, що формує ситуацію правової невизначеності: юридично підприємство не порушує норм, утім фактично піддається податковим, фінансовим і репутаційним ризикам. Умови воєнного стану частково пом'якшили строки подання пояснень і документів,

однак відстрочення відповідних дій призводить до накопичення значної кількості нерозблокованих накладних, що ускладнює адміністрування ПДВ у подальшому періоді.

Одним із найсуттєвіших наслідків відсутності реєстрації податкових накладних є виникнення розбіжностей між показниками податкової звітності з ПДВ та даними ЄРПН. Такі невідповідності розглядаються контролюючими органами як податкова інформація, що свідчить про можливі порушення податкового законодавства, та слугують підставою для призначення документальної позапланової перевірки відповідно до ст. 201 та п. 78.1 ПКУ [1]. Перевірка в цьому випадку виконує не лише контрольну, а й діагностичну функцію, оскільки підтвердити чи спростувати правомірність складання накладної можливо тільки на основі первинних документів. Це підвищує адміністративне навантаження на платника, який зобов'язаний у 15-денний строк подати пояснення та документальні підтвердження. Невиконання вимог контролюючого органу ініціює проведення перевірки, збільшуючи ризики донарахувань і супутні адміністративні витрати.

Додатковим ризиком є застосування фінансових санкцій. У разі встановлення фактів відсутності реєстрації податкових накладних під час перевірки ПКУ передбачає штраф у розмірі 50 % суми ПДВ, зазначеної у такій накладній [1]. Якщо після вручення податкового повідомлення-рішення платник не здійснить реєстрацію податкових накладних протягом 10 календарних днів, застосовується повторний штраф у тому ж розмірі. У випадку прострочення понад 365 календарних днів розмір фінансової відповідальності збільшується до 100 % визначеної суми ПДВ, що створює суттєві ризики для фінансової стійкості підприємства.

Варто підкреслити, що наявність рішення контролюючого органу про відмову в реєстрації податкової накладної не звільняє платника ПДВ від фінансової відповідальності, якщо він не довів правомірність своїх дій в адміністративному чи судовому порядку. За таких умов суб'єкти господарювання, які не ініціюють процедури розблокування, фактично приймають на себе ризик подвійного фінансового навантаження: з одного боку, необхідність відображення податкових зобов'язань у декларації відповідно до вимог ПКУ, з іншого – застосування санкцій за відсутність зареєстрованої податкової накладної в ЄРПН. Особливої уваги потребує ризик автоматичної реєстрації накладних, які були складені помилково та залишалися у статусі «заблокованих». За певних умов, зокрема після зняття

ризикового статусу платника або підтвердження таблиці даних, такі податкові накладні можуть бути автоматично зареєстровані за наявності реєстраційного ліміту, що призводить до зменшення показника « Σ Накл», спотворення податкової звітності та потреби в складанні анулювальних розрахунків коригування. З огляду на обмежені можливості оперативного виправлення таких ситуацій, помилково зареєстровані накладні стають джерелом додаткових податкових ризиків, насамперед формування показника « Σ Перевищ», що може спричинити тимчасову нестачу реєстраційного ліміту та блокування інших, коректних податкових накладних.

З наукової та практичної позицій проблема нерозблокованих податкових накладних потребує системного підходу до управління податковими ризиками на рівні підприємства. Ефективною видається розроблення внутрішньої політики щодо моніторингу та своєчасного реагування на випадки блокування податкових накладних, яка включає автоматизовані процедури контролю за реєстраційним лімітом та ризиковим статусом платника, завчасне формування пакету документів для оперативного подання до контролюючого органу, а також превентивні заходи, зокрема інформування податкових органів про виявлені помилкові накладні шляхом подання офіційних повідомлень. У свою чергу, законодавець має забезпечити чіткішу регуляторну визначеність щодо статусу нерозблокованих податкових накладних, оскільки наявна колізія між обов'язком платника відобразити податкові зобов'язання у декларації та відсутністю зареєстрованого документа в ЄРПН створює правові та управлінські труднощі.

Таким чином, відмова платника від проведення розблокування податкових накладних не може розглядатися як нейтральне чи безризикове управлінське рішення, оскільки воно породжує комплекс негативних наслідків: імовірність призначення податкової перевірки, застосування значних штрафних санкцій, автоматичну реєстрацію помилкових документів, втрату частини реєстраційного ліміту та відповідні спотворення податкової звітності. У науковому та практичному дискурсі ця проблема відображає одночасно недосконалість чинного регуляторного середовища та потребу у впровадженні дієвих систем внутрішнього контролю, ризик-менеджменту і податкового комплаєнсу в діяльності підприємств.

1. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 лютого 2010 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення : 27.11.2025).

Наукове видання

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

4 грудня 2025 р.

Друкується в авторській редакції
Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Упорядкування Черчик Л. М.
Технічний редактор Носко М. В.

Підп. до друку 01.12. 2025 р. Формат А5. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 19,0.