
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Сучасний стан економіки України:
проблеми та перспективи розвитку**

Матеріали

*XII Обласної науково-практичної конференції
учнів та здобувачів вищої освіти*

м. Кропивницький, 21-22 травня 2026 року

Кропивницький
ЦНТУ
2026

*Рекомендовано до видання Вченою радою протокол № 10 від 25.05.26
Центральноукраїнського національного технічного університету*

Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку :
матеріали XII Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти,
м. Кропивницький, 21-22 трав.. 2026 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-
т; Кропивницький : ЦНТУ, 2026. – 202 с.

Збірник містить матеріали XII Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти “Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку”, яка відбувалась 21-22 травня 2026 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті, м. Кропивницький. Доповіді учасників НПК присвячені проблемам та перспективам розвитку економіки кризового стану; ринку праці: професіям, тенденціям та викликам сучасності; особливостям сучасного менеджменту в епоху глобалізації та стрімкого розвитку; ключовим аспектам ведення бізнесу онлайн: Digital, інтернет маркетингу, організації рекламної діяльності та SMM; питанням міжнародного бізнесу та DATA-аналітики; питанням ролі молоді в економіці; викликам безпеки життєдіяльності в економічному просторі; механізмам державного регулювання інноваційного розвитку економіки з акцентом на регіональний аспект..

Відповідальний за випуск: Щельник О.В.

Матеріали публікуються у авторській редакції.
Відповідальність за зміст несуть автори.

АДРЕСА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності
просп. Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006
тел.: (0522) 39-05-65; kafedraemkd@gmail.com; www.kntu.kr.ua

© Автори матеріалів, 2026
© Центральноукраїнський
національний
технічний університет, 2026

ЗМІСТ

АНДРІЄВСЬКИЙ В.С. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ... 8	
BALASHKEVYCH M. THE ROLE OF COST OPTIMIZATION AS A TOOL OF CRISIS MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION 10	
БЛИК Д. Р.УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 12	
БОЙКО А. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ..... 14	
БОЙКО О. Р. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ..... 17	
БОЛЮК В. МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....19	
BONCHUK A. DIGITALIZATION AS A TOOL FOR MODERNIZING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS..... 20	
БОНДАРЕНКО Р. В. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 22	
БУЛДАКОВА О. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 25	
ВАСАЛАТІЙ В. С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ: РОЛЬ СТАНДАРТІВ ISO 26	
ВІЗЕР Б. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРУ 28	
ГАВРИЛОВ І.І. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦУКРОВОГО ЗАВОДУ 30	
ГАЛАТ А. В. НАФТА ЯК НЕПРОДОВОЛЬЧИЙ ТОВАР: ВЛАСТИВОСТІ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ 31	
ГАЛАТ А. В. ЕТАПИ ІНВЕСТУВАННЯ У ВЕНЧУРНОМУ БІЗНЕСІ..... 33	
ГЕГАМЯН М.Г. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ АСФАЛЬТУВАННЯ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ 35	
ГНАТЮК Ю.Ю. ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 37	
ГУЛА І.О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРИЗОВОГО СТАНУ 38	
ГРУЗІН Д. ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ..... 40	
ГОРЯЧОВА М. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....41	
ГОЛОВАНЬ А. Ю. РИНОК ПРАЦІ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОФЕСІЇ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ..... 43	
ГУЗЬ О.В. НАУКОВІСТЬ, ДОСВІД І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ: ХАРАКТЕР ВЗАЄМОДІЇ, СПІВВІДНОШЕННЯ І ПОЄДНАННЯ 45	
ГУЗЬ О.В. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: СИНЕРГІЯ ДОВІРИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ..... 46	
ГУЗЬ О.В. СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «КЕРІВНИЦТВО» І «ЛІДЕРСТВО» В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ..... 48	

ГУЗЬ О.В. НЕРЕАЛІЗОВАНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ	51
ДЖУС В.Д. РОЛЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ	53
ДІДИК Д.О. КОНФЛІКТ ПОКОЛІНЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: МЕТОД УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ.....	55
ДІДИК Д. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ВЕНЧЮРНОМУ СЕГМЕНТІ.....	57
ДЕМСЧЕНКО А. FINTECH TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF BANKS	58
ДЕРКАЧ А. УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....	60
ДИВИЗИНЮК Б.М. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	64
ДЕЛЮРМАН С. М. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЖКГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНТИКРИЗОВІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	66
ЄВЛАДЕНКО В. О. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	68
ЗАГОРОДНЯ К.А. РОЛЬ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	70
ІВАНОВА А.І. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	72
ІЛЬЧЕНКО А.Д. СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	73
КАМЗОЛОВ А.О. SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	75
КИРИЛЕНКО О.К. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВ.....	77
КІСЕЛЬОВА А.В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ.....	79
КОЛОСОВСЬКА А.В. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У СИСТЕМІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	81
КРОПІВНИЙ М. ВІД ЗАГРОЗ ДО СТІЙКОСТІ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	83
КОРНЄЄВА А.О. ОЦІНКА ДІЛОВОГО КЛІМАТУ ОКРЕМИХ СЕКТОРІВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ	86
КОТЛЯРОВА Y. MODERN DIGITAL TOOLS FOR IMPROVING SALES EFFICIENCY AT AGRARIAN SECTOR ENTERPRISES	87
КРІВЧЕНКО А.М. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	89
КУЧЕР.С.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	90

КУЛІКОВ Д.А. СУЧАСНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
КУЦЕНКО І. Б. ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	93
КОПАНИЦЯ П.О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОЕНЕРГЕТИКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	95
KUZNETSOVA D. DIGITALIZATION OF ENERGY SUPPLY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ENTERPRISES	97
КУЧУГУРА Н. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	100
КУШНАРЬОВА К. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ..	103
ЛИТВИНЕНКО Є. ЕКСПОРТ ТА ІМПОРТ ТОВАРІВ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РИЗИК	105
ЛИТВИНЕНКО Є. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	107
ЛЮЛЬКО К.А. МЕЖІ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	109
ЛЕВИЦЬКИЙ В.М. ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ	112
МАМЕДОВ Т. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ІВЕНТ-МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ	114
МУРАДОВ М.Р. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	116
ЛИТВИНЕНКО Я.С. ПСИХОЛОГІЧНЕ ВИГОРАННЯ МОЛОДІ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКТОР РИЗИКУ	118
ЛОБУР О. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	120
МАКСИМЕНКО К.В. ІЛЮЗІЯ ШВИДКОГО ЗБАГАЧЕННЯ: ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТИ НА ФІНАНСОВЕ МИСЛЕННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ	122
МАКНОРТОВ Y. MODERN SPECIFIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT IN DEFENSE ORGANIZATIONS	124
МАКАРОВА Т.О. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ	126
МАЖАРА А.В. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	128
МЕЛЬНИЧЕНКО О.О. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ	129
НАЗАРЕНКО А.В. ПОТЕНЦІАЛ ФАСИЛІТАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У КОНСАЛТИНГУ.....	130
НАЗАРУК К. Р.ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	131
НЕПОЧАТИХ Р. Є. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	133
НОВИЦЬКА А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....	136
ОЛЬШЕВСЬКИЙ Є. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ, МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	138

PASTUSHENKO I.O. IMPLEMENTATION OF ESG APPROACHES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF CRISIS TRANSFORMATIONS	140
ПАСЕМКО В. О. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	141
ПЕТРЕНКО А.В. ФІНТЕХ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	143
ПОДПЛІСТНЯ Л. РИЗИКИ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	145
ПОГРЕБНЯК І. О. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА РЕПУТАЦІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	146
ПОЛЩУК Є. О. АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ І ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	147
ПОХИЛКО А.Р. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ТА МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	149
ПОПОВКІНА О.С.АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....	150
ПОПОВКІНА О.С. РОЛЬ STORYTELLING У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	152
РАДЕЦЬКИЙ О. О. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	153
РОМАНОВА Д. КРЕДИТНИЙ РИЗИК У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	155
РОМАНОВА Д. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.	157
РЯБОВОЛИК Я. СУЧАСНІ ІНЖЕНЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	161
САВЕНКО А. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	163
СЕЛЕЦЬКИЙ Р.Д. РОЛЬ СИМВОЛІВ, РИТУАЛІВ І ТРАДИЦІЙ У КОРПОРАТИВНИХ ІВЕНТАХ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	166
СКОРИК Ю.В. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН АГРАРНОГО РИНКУ	168
СОЛОВЕЙ О.І. МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД.....	170
СТОРОЖУК І.О. ПРЕВЕНТИВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОЇ ПОВЕДІНКИ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ.....	172
СТОРОЖУК І.О. СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КЕЙС ТЕЙЛОР СВІФТ.....	174
СТОРОЖУК І.О. ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА БЕЗПЕКУ ТА ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	176
СУРІНА А.О. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	177
СУСЛІКОВ С.В. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРОБЛЕМИ, ІНСТРУМЕНТИ, ПЕРСПЕКТИВИ	178

ТРОФІМШИНА О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	181
ТЕРЕНТЬЄВА Д.В. НОВІТНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	183
УГРИНЧУК М.І. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УТИЛІЗАЦІЇ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ У МІСТІ ОЛЕКСАНДРІЯ	185
UNHURIAN D. APPLICATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES AT PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES	187
ФРІГА Є. В. МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....	189
ХОДЗИЦЬКА В.В. АСПЕКТИ КЛАСИФІКАЦІЇ СТАТЕЙ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ: НАЙВАЖЛИВІША ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ.....	191
ЦИПУРИНДА А.І. ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ МАЛОГО МІСТА (НА ПРИКЛАДІ М. ОЛЕКСАНДРІЯ)	192
ЦЬОМА В.І. ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ....	194
ЦЬОМА В.І. КОНФЛІКТИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	195
ЦЬОМА В.І. КОНТРОЛІНГ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	196
ЧАБАНЕНКО С.С. ПОСИЛЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ ЦІННОСТІ МОДНОГО БРЕНДУ ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ ВРАЖЕНЬ	197
ШИЛО І.Є. МАРКЕТИНГ БРЕНД-СПІЛЬНОТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	199
ЩЕРБИНА П. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	201

АНДРІЄВСЬКИЙ В.С.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-22
Науковий керівник:
ГЛЕВАЦЬКА Н.М.
кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки, оскільки забезпечує розвиток інфраструктури, створення житлового фонду, підтримку суміжних галузей та формування значної кількості робочих місць. У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнного стану діяльність підприємств будівельної сфери супроводжується значними фінансовими, організаційними та ресурсними ризиками. Руйнування інфраструктури, дефіцит будівельних матеріалів, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, нестача кваліфікованих кадрів та скорочення інвестиційної активності суттєво впливають на ефективність функціонування підприємств галузі [1].

Проблематика управління підприємствами будівельної галузі в умовах нестабільності є предметом активних наукових досліджень вітчизняних учених. У сучасних наукових працях значна увага приділяється питанням економічної безпеки підприємств, стратегічного управління та адаптації будівельної галузі до кризових умов функціонування. Зокрема, І. Кіпоренко та А. Наумкін досліджують основні внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці будівельних підприємств, серед яких особливе місце займають фінансова нестабільність, дефіцит ресурсів, кадрові проблеми та зростання виробничих ризиків [1]. Автори наголошують на необхідності формування комплексної системи управління ризиками та впровадження антикризових механізмів забезпечення стійкості підприємств будівельної сфери. Значна увага в дослідженнях приділяється також питанням фінансової стабільності, технологічної модернізації та інформаційної безпеки підприємств.

У праці Е. Броварного, О. Замазій та Л. Білорусець особливий акцент зроблено на впливі макроекономічних чинників на діяльність будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності України [2]. Дослідники аналізують динаміку індексу будівельної продукції, вплив воєнного стану на розвиток галузі, інвестиційну активність та зміну структури попиту на будівельному ринку. Автори обґрунтовують необхідність переходу до ціннісно-орієнтованого управління, яке базується не лише на фінансових результатах підприємства, а й на формуванні споживчої цінності будівельної продукції. Окремо підкреслюється важливість інтелектуального капіталу, цифровізації управлінських процесів та підвищення адаптивності підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Науковці також зазначають, що сучасні умови господарювання вимагають від підприємств будівельної галузі поєднання антикризового управління, технологічної модернізації та ефективного стратегічного планування. Таким чином, сучасні дослідження формують теоретичне та практичне підґрунтя для пошуку ефективних напрямів підвищення результативності діяльності підприємств будівельної галузі в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [1; 2].

Однією з головних проблем діяльності підприємств будівельної галузі в умовах нестабільності є різке зростання собівартості будівельних робіт через підвищення цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали, будівельну сировину та логістичні послуги [2]. Значний негативний вплив на функціонування підприємств має нестабільність валютного курсу, що ускладнює закупівлю імпортного обладнання, техніки та сучасних будівельних матеріалів. Додатковою проблемою є скорочення обсягів інвестицій у будівельну сферу,

оскільки в умовах економічної та воєнної нестабільності інвестори знижують активність через високі ризики та невизначеність майбутнього розвитку ринку. Суттєві труднощі виникають і внаслідок руйнування транспортної, енергетичної та виробничої інфраструктури, що порушує логістичні ланцюги та ускладнює постачання ресурсів до будівельних об'єктів [1].

Однією з найбільш гострих проблем залишається кадровий дефіцит у будівельній галузі. Через мобілізаційні процеси, внутрішню та зовнішню міграцію населення підприємства відчувають нестачу кваліфікованих працівників, інженерів, проєктувальників та робітничих спеціальностей. Це призводить до збільшення строків виконання будівельних робіт, зниження продуктивності праці та зростання навантаження на наявний персонал. Водночас будівельні підприємства функціонують у середовищі високих фінансових ризиків, пов'язаних зі зниженням платоспроможності населення, обмеженням доступу до кредитних ресурсів та нестабільністю банківської системи [2]. Важливою проблемою є також високий рівень фізичного зносу основних засобів та технічного обладнання, що знижує ефективність виробничих процесів і потребує значних витрат на модернізацію.

У сучасних умовах підприємства будівельної галузі змушені адаптуватися до нових вимог безпеки, зокрема необхідності облаштування захисної інфраструктури, укриттів та резервних систем енергозабезпечення. Додаткові труднощі створює зростання конкуренції на ринку будівельних послуг, що вимагає від підприємств підвищення якості робіт, упровадження інноваційних технологій та вдосконалення системи управління. Сукупність зазначених проблем суттєво ускладнює забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємств будівельної галузі в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [1; 2].

Аналіз сучасного стану будівельної галузі свідчить, що важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження сучасних механізмів антикризового управління. До ключових заходів належать оптимізація витрат, удосконалення системи фінансового планування, диверсифікація джерел фінансування та активне використання цифрових технологій управління. Значний потенціал має впровадження автоматизованих систем управління проєктами, цифрового моніторингу будівельних процесів та сучасних інформаційних платформ для координації діяльності підприємств [2]. Важливим напрямом забезпечення ефективності діяльності будівельних підприємств є підвищення рівня економічної безпеки. Це передбачає формування системи управління ризиками, захист фінансових та інформаційних ресурсів, удосконалення кадрової політики та підвищення інвестиційної привабливості підприємств. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел енергії та модернізація будівельної інфраструктури [1].

Отже, діяльність підприємств будівельної галузі в умовах нестабільності характеризується значним впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, що потребує комплексного підходу до управління. Підвищення ефективності функціонування підприємств можливе за рахунок упровадження антикризових механізмів управління, цифровізації бізнес-процесів, зміцнення економічної безпеки, модернізації виробництва та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності будівельної галузі та формуванню основи для післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Кіпоренко І. О., Наумкін А. В. Економічна безпека підприємств будівельної сфери: сутність та значення. Дослідження та інновації. 2025. № 1(4). С. 69–76. (дата звернення: 15.05.2026).
2. Броварний Е. М., Замазій О. В., Білорусець Л. М. Макроекономічні чинники впливу на управління підприємствами будівельної галузі в умовах економічної нестабільності України. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2. № 3. С. 122–132. (дата звернення: 15.05.2026).

3. Державна служба статистики України. Індекс будівельної продукції у 2023 році.
URL: Державна служба статистики України (дата звернення: 15.05.2026).

Mykhailo BALASHKEVYCH

Fourth-year student, group ME-22

Academic supervisor:

Kostiantyn FOMICHOV

Doctor of Law, Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine.

THE ROLE OF COST OPTIMIZATION AS A TOOL OF CRISIS MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

One of the key tools for developing an effective system of enterprise crisis management is cost optimization, which makes it possible to ensure financial stability, improve the efficiency of resource utilization, and minimize the negative impact of crisis factors. Therefore, the study of theoretical approaches, methods, and international experience in cost optimization constitutes an important area of modern economic research.

Studies show that cost optimization is one of the priority measures of crisis management, as it enables the rapid stabilization of an enterprise's financial condition and enhances its viability [1]. At the same time, the effectiveness of this process largely depends on the proper selection of approaches and methods of cost management.

Within the system of crisis management, cost optimization acts as one of the key instruments for ensuring the stable functioning of an enterprise, since it allows for a comprehensive influence on its financial results, resource efficiency, and ability to adapt under conditions of uncertainty. Its significance is manifested through the implementation of interrelated areas of influence on enterprise activity (Fig. 1).

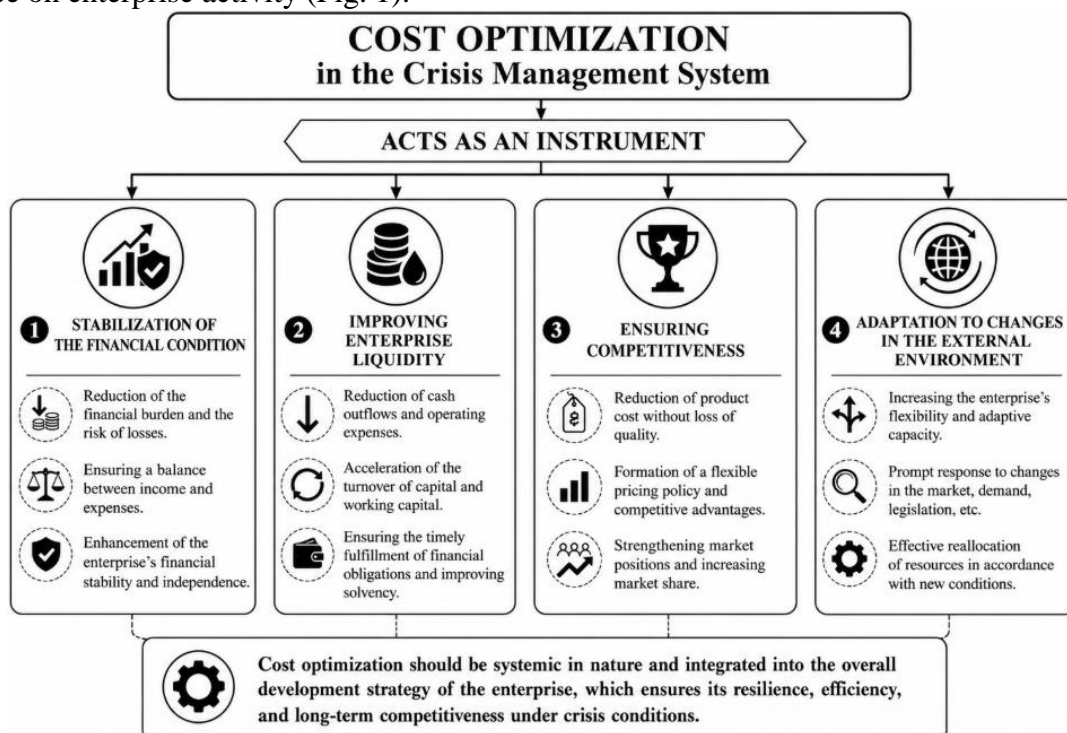


Figure 1 – Cost Optimization as
an Instrument of Crisis Management

Source: compiled by the author based on materials [2; 3].

First of all, cost optimization is aimed at stabilizing the financial condition of an enterprise. Under crisis conditions, it is precisely the reduction or rationalization of costs that makes it possible to decrease the financial burden, ensure a balance between income and expenses, and prevent the occurrence of losses. It contributes to strengthening financial stability by reducing production costs, optimizing the cost structure, and improving the efficiency of resource utilization.

Another important aspect is the improvement of enterprise liquidity, which is achieved by reducing cash outflows and ensuring more rational management of working capital. Cost optimization makes it possible to accelerate capital turnover, reduce the need for external financing, and ensure the timely fulfilment of financial obligations. This is particularly relevant under conditions of limited access to credit resources and instability in financial markets.

No less important is the role of cost optimization in ensuring the competitiveness of an enterprise. Reducing costs without compromising product quality creates the prerequisites for developing a more flexible pricing policy, which enables the enterprise to compete more effectively in the market. In addition, cost rationalization facilitates the release of resources for investment in development, innovation, and product quality improvement, which are important factors of long-term competitiveness.

Cost optimization also plays a separate role in adapting an enterprise to changes in the external environment. In the context of dynamic market changes, growing uncertainty, and crisis phenomena, enterprises must respond promptly to new challenges. Cost optimization makes it possible to increase operational flexibility, rapidly adjust production and management processes, and effectively redistribute resources in accordance with changes in market conditions.

At the same time, it should be emphasized that cost optimization cannot be considered merely as a short-term measure aimed at reducing expenses. It must be systemic in nature and integrated into the overall development strategy of the enterprise. This involves aligning cost optimization measures with strategic objectives, taking into account the long-term consequences of managerial decisions, and ensuring a balance between resource savings and maintaining an appropriate level of product quality and operational efficiency.

Cost optimization within the system of crisis management acts as a multifunctional instrument that ensures financial stabilization, improved liquidity, stronger competitive positions, and the adaptability of the enterprise to external changes, provided that it is strategically oriented and implemented comprehensively.

Thus, cost optimization is one of the key instruments of crisis management, ensuring the stabilization of the financial condition of an enterprise, increased efficiency in the use of resources, and the formation of competitive advantages. Its essence lies not only in reducing costs, but also in improving the efficiency of business processes and adapting the enterprise to changes in the external environment.

References:

1. Budgeting as an effective method of crisis management. Available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/8dec3c95-d6b8-4abb-b05e-d803a29716c9/download>
2. Cost optimization as a method of achieving the desired profit. Available at: <https://eba.com.ua/optymizatsiya-vytrat-yak-metod-dosyagnuty-bazhanogo-prybutku/>
3. Optimization of information and financial flows in crisis management. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4257>

БЛИК Д. Р.
здобувач вищої освіти гр. МЕ-22
кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Науковий керівник:
ФОМІЧОВ К. С.
д.ю.н., проф. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м.Кропивницький

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах ефективність підприємства значною мірою залежить не лише від матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а й від здатності персоналу швидко адаптуватися до змін. Технологічна трансформація, автоматизація, розвиток штучного інтелекту, зміна вимог до професійних компетентностей та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління розвитком персоналу.

За даними World Economic Forum, до 2030 року ринок праці зазнаватиме впливу технологічних змін, економічної невизначеності, демографічних процесів і «зеленого» переходу; дослідження охопило понад 1000 роботодавців, які представляють понад 14 млн працівників у 55 економіках світу. Це свідчить про те, що розвиток персоналу має розглядатися як безперервний процес, безпосередньо пов'язаний зі стратегією підприємства.

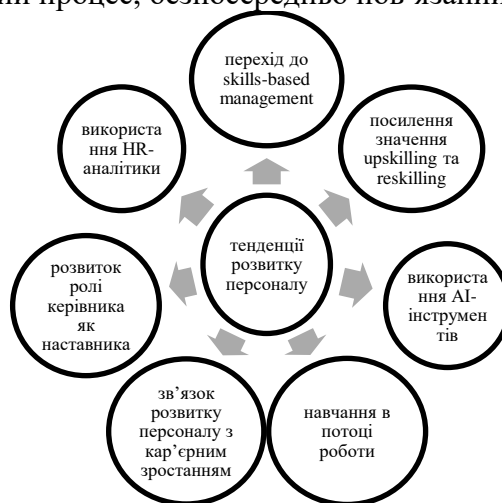


Рисунок 1. Тенденції розвитку персоналу
Джерело: узагальнено автором [1-3]

Однією з провідних тенденцій є перехід до skills-based management, тобто управління на основі навичок. У центрі уваги перебуває не лише посада працівника, а й реальний набір його компетентностей, потенціал до навчання та можливість швидко опановувати нові функції. Такий підхід передбачає створення карт компетентностей, регулярну оцінку skill gaps, формування індивідуальних планів розвитку та гнучке переміщення працівників між ролями.

Другою важливою тенденцією є посилення значення upskilling та reskilling. Upskilling спрямований на поглиблення наявних професійних навичок, тоді як reskilling передбачає перенавчання працівника для виконання нових функцій. За оцінками WEF, до 2030 року зміни можуть торкнутися 22% робочих місць, при цьому очікується створення 170 млн нових ролей і витіснення 92 млн наявних. Також прогнозується, що 39% ключових навичок

працівників зміняться до 2030 року. Отже, підприємства мають формувати системи навчання, які дозволяють швидко оновлювати компетентності персоналу.

Третьою тенденцією є інтеграція штучного інтелекту в процеси розвитку персоналу. AI-інструменти можуть використовуватися для персоналізації навчання, аналізу прогалів у знаннях, формування індивідуальних освітніх траєкторій, автоматизації оцінювання та рекомендації навчального контенту. Проте важливо, щоб впровадження таких інструментів не замінювало людську взаємодію, а доповнювало її, підвищуючи швидкість і точність управлінських рішень.

Четвертою тенденцією є навчання в потоці роботи. Традиційні разові тренінги поступово поступаються місцем коротким практичним форматам: мікронавчанню, наставництву, внутрішнім базам знань, симуляціям, робочим інструкціям, відеоурокам, чек-листам і практичним завданням. Deloitte у звіті 2026 року підкреслює, що традиційне навчання та change management часто є занадто повільними для сучасного темпу змін, а AI дає змогу працівникам навчатися й застосовувати нові навички безпосередньо в робочому процесі.

П'ятою тенденцією є зв'язок розвитку персоналу з кар'єрним зростанням. Працівники частіше залучаються до навчання, коли бачать практичний результат: підвищення, розширення відповідальності, нову роль або більший вплив на робочі процеси. У звіті LinkedIn Workplace Learning Report 2025 зазначено, що кар'єрний прогрес є головною мотивацією працівників до навчання, а поєднання навчання з кар'єрним розвитком, коучингом, лідерськими програмами та внутрішньою мобільністю прискорює формування критично важливих навичок.

Шостою тенденцією є розвиток ролі керівника як наставника. Керівник уже не лише контролює виконання завдань, а й допомагає працівникові розвиватися: дає зворотний зв'язок, визначає сильні сторони, допомагає ставити цілі, підтримує адаптацію та професійне зростання. Водночас LinkedIn зазначає, що серед бар'єрів кар'єрного розвитку 50% респондентів називають нестачу підтримки для менеджерів, 45% — нестачу підтримки для працівників, а 33% — нестачу ресурсів у команд розвитку талантів. Це означає, що підприємствам потрібно навчати не лише рядових працівників, а й самих керівників.

Сьомою тенденцією є використання HR-аналітики. Підприємства дедалі частіше оцінюють ефективність навчання не лише за кількістю проведених тренінгів, а за конкретними показниками: продуктивністю, рівнем плинності кадрів, швидкістю адаптації, якістю роботи, внутрішніми підвищеннями, рівнем залученості та впливом навчання на фінансові результати. LinkedIn зазначає, що зрілі програми кар'єрного розвитку пов'язані з кращою здатністю компаній утримувати й залучати таланти, а також із вищою готовністю до впровадження генеративного AI.

Отже, сучасне управління розвитком персоналу має бути системним, гнучким і практично орієнтованим. Воно повинно поєднувати стратегічне планування компетентностей, цифрові інструменти, персоналізоване навчання, наставництво, кар'єрні траєкторії та оцінювання результативності. Для підприємства розвиток персоналу є не витратами, а інвестицією в конкурентоспроможність, стійкість і довгострокове зростання.

Література:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. (дата звернення: 30.03.2026).
2. World Economic Forum. Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy. (дата звернення: 30.03.2026).
3. LinkedIn Learning. Workplace Learning Report 2025. (дата звернення: 30.03.2026).
4. Deloitte. 2026 Global Human Capital Trends. (дата звернення: 30.03.2026).

Анна БОЙКО

здобувачка групи ОО-24

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Богдан КРАМАР

Асистент кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Центрально національний технічний університет

м. Кропивницький

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективне управління підприємствами аграрного сектору. Аграрна галузь є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування експортного потенціалу та підтримки економічної стабільності країни. Управління аграрними підприємствами потребує впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових технологій та адаптації до змін ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації, воєнних викликів та економічної нестабільності. Ефективне управління сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та впровадженню інноваційних технологій у виробництво. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про важливість стратегічного управління та цифрової трансформації підприємств.

Управління підприємством аграрного сектору є складною та багатофункціональною системою, яка поєднує організаційні, економічні, виробничі, фінансові, кадрові та стратегічні аспекти діяльності. Її основне призначення полягає у забезпеченні ефективного використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з метою досягнення стабільної прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства. На відміну від багатьох інших сфер господарювання, аграрне підприємство функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних чинників, сезонності виробничих процесів, коливань ринкової кон'юнктури, цін на сировину, енергоносії та готову продукцію. Саме тому управління аграрним підприємством потребує не лише раціональної організації поточної діяльності, а й здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління розвитком аграрного підприємства, оскільки аграрний сектор України перебуває під впливом інституціональних трансформацій, змін у державній політиці, поглиблення євроінтеграційних процесів, цифровізації та посилення вимог до ефективності господарювання. Як зазначає М. Сахацький, розвиток аграрного підприємства в умовах інституціональних змін потребує оновлення управлінських підходів, удосконалення механізмів адаптації підприємств до нових економічних умов та посилення ролі стратегічного бачення в управлінні [2]. Це означає, що керівництво аграрного підприємства має враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й зовнішні фактори: державне регулювання, доступ до фінансування, інвестиційний клімат, ринкову конкуренцію, логістичні обмеження та технологічні зміни.

Основними функціями управління аграрним підприємством є планування, організація, мотивація, контроль і координація діяльності (рис. 1).

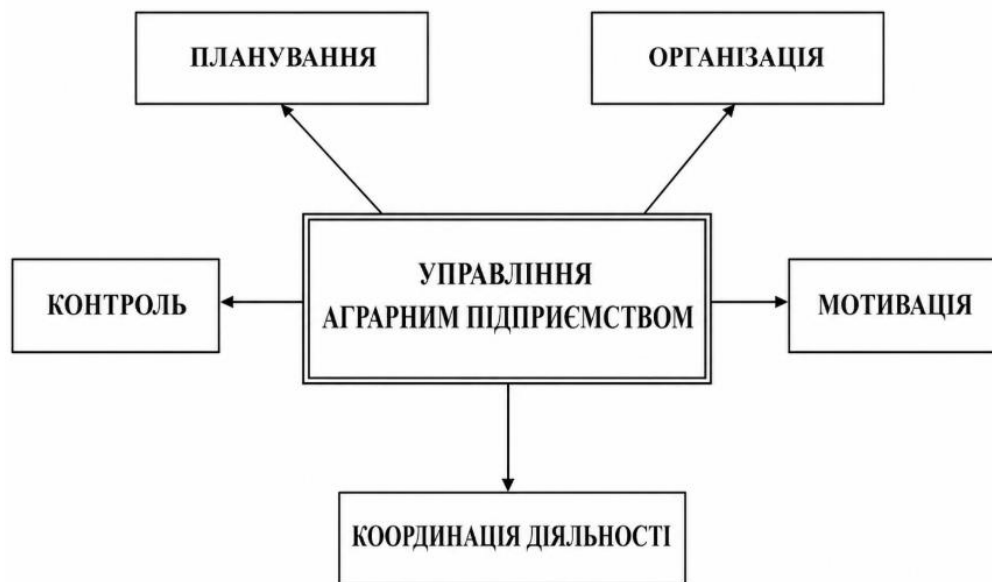


Рисунок 1 – Основні функції управління аграрним підприємством

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-4]

Планування передбачає визначення цілей підприємства, обґрунтування виробничої програми, прогнозування обсягів реалізації продукції, потреби в ресурсах, фінансових результатів та можливих ризиків. В аграрному секторі планування має особливе значення, оскільки виробничий цикл часто є тривалим і залежить від сезонності, біологічних процесів, погодних умов і термінів виконання агротехнічних робіт. Тому управлінські рішення повинні ухвалюватися завчасно, з урахуванням прогнозів урожайності, стану ґрунтів, цінової ситуації на ринку та доступності матеріально-технічних ресурсів.

Організаційна функція управління спрямована на формування ефективної структури підприємства, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, забезпечення взаємодії між виробничими, збутовими, фінансовими, логістичними та адміністративними службами. Для аграрних підприємств особливо важливою є узгодженість дій між виробничими підрозділами, оскільки несвоєчасне виконання окремих робіт може призвести до втрати врожаю, зниження якості продукції або збільшення витрат. Саме тому організація управління повинна забезпечувати чіткість виробничих процесів, раціональне використання техніки, контроль за виконанням технологічних операцій і своєчасне ресурсне забезпечення.

Мотивація як функція управління полягає у формуванні зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. В аграрному секторі вона має важливе значення через сезонне навантаження, фізичну складність окремих видів робіт, потребу в кваліфікованих кадрах і необхідність дотримання технологічної дисципліни. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні стимули, преміювання за якість і результативність роботи, соціальні гарантії, професійний розвиток персоналу та залучення працівників до прийняття окремих управлінських рішень.

Контроль забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів запланованим показникам. У діяльності аграрного підприємства контроль охоплює виробничі, фінансові, технологічні, якісні та організаційні аспекти. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність використання ресурсів, контролювати витрати, якість продукції, дотримання технологічних норм і виконання фінансових планів. Контрольна функція є особливо важливою в умовах ризиковості аграрного виробництва, оскільки дає змогу оперативно реагувати на негативні зміни та приймати коригувальні управлінські рішення.

Координація діяльності забезпечує узгодження дій усіх структурних підрозділів підприємства та спрямування їх на досягнення єдиної мети. Для аграрного підприємства координація має особливе значення, оскільки виробничі процеси є взаємопов'язаними: підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збирання врожаю, зберігання,

транспортування та реалізація продукції повинні здійснюватися у чіткій послідовності. Порушення координації може спричинити зростання витрат, втрати продукції або зниження економічної ефективності.

Важливе місце в управлінні аграрним підприємством посідає стратегічне управління. Воно дозволяє визначати довгострокові цілі розвитку, формувати конкурентні переваги, обирати перспективні напрями діяльності, оцінювати ризики та адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища. А. В. Гречко та Д. Д. Джумакєєва підкреслюють, що імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, посиленню конкурентоспроможності та модернізації системи управління вітчизняних аграрних підприємств [1]. Це свідчить про необхідність використання сучасних управлінських підходів, орієнтованих на інновації, гнучкість, ринкову адаптацію та довгострокову результативність.

У сучасних умовах управління аграрним підприємством дедалі більше пов'язується з цифровізацією та використанням технологічних рішень. Концепція Agriculture 4.0 передбачає застосування цифрових платформ, сенсорних технологій, штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизованих систем моніторингу та інструментів smart farming. Такі технології дають змогу підвищувати точність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, знижувати виробничі втрати, прогнозувати врожайність і покращувати контроль за виробничими процесами [3]. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які працюють в умовах нестабільності, високої конкуренції та потреби у підвищенні продуктивності.

Отже, управління підприємством аграрного сектору слід розглядати як цілісну систему, що поєднує традиційні функції менеджменту з сучасними стратегічними, інституційними та цифровими підходами. Його ефективність залежить від здатності керівництва забезпечити раціональне використання ресурсів, організувати виробничі процеси, мотивувати персонал, здійснювати постійний контроль, координувати діяльність підрозділів і формувати довгострокову стратегію розвитку. В умовах інституціональних змін, технологічної модернізації та нестабільності зовнішнього середовища саме якісне управління стає визначальним чинником конкурентоспроможності, прибутковості та сталого розвитку аграрного підприємства.

Література:

1. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору // Економічний вісник КПП. 2021. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580>
2. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій // Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4363>
3. Gyamfi E. K. та ін. Agricultural 4.0 Leveraging on Technological Solutions: Study for Smart Farming Sector 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.00814>
4. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016. URL: <https://unimarc.org.ua/wiki/ДСТУ>

БОЙКО О. Р.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-22

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

Науковий керівник:

ЗАЯРНИЮК О. В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Цифрова економіка трансформувала не лише способи продажу товарів і послуг, а й саму модель побудови конкурентоспроможного бізнесу. Онлайн-простір сьогодні став не просто додатковим каналом збуту, а ключовим середовищем для розвитку, масштабування та комунікації з аудиторією. Більшість споживачів розпочинають знайомство з брендом саме в цифровому середовищі: шукають інформацію в Google, аналізують соціальні мережі, читають відгуки та порівнюють пропозиції. Саме тому цифрова присутність компанії безпосередньо впливає на її впізнаваність, рівень довіри споживачів і здатність ефективно конкурувати на сучасному ринку.

За даними Дія.Бізнес, цифровізація відкриває для підприємців нові можливості для масштабування, глибшого аналізу поведінки клієнтів і швидкої адаптації до ринкових змін. Використання онлайн-інструментів дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, автоматизувати комунікаційні процеси, персоналізувати взаємодію зі споживачами та розширювати географію продажів. У таких умовах digital перетворюється не лише на інструмент просування, а на стратегічну основу сучасної бізнес-моделі, що забезпечує стабільний розвиток і довгострокову конкурентну перевагу.

Digital-маркетинг у сучасному бізнесі є комплексною системою просування, що охоплює всі цифрові канали взаємодії зі споживачем. Йдеться не лише про онлайн-рекламу, а про широку екосистему інструментів, до якої належать веб-сайти, пошукові системи, соціальні мережі, мобільні застосунки, email-комунікація та месенджери. Такий підхід дозволяє бізнесу бути присутнім у цифровому середовищі саме там, де перебуває його цільова аудиторія. Основною перевагою digital-маркетингу є можливість аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати комунікацію, швидко адаптувати кампанії та оцінювати їхню ефективність у реальному часі [1].

До ключових інструментів належать SEO, контекстна й таргетована реклама, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг та influencer marketing. У сукупності ці інструменти формують цілісну систему, яка допомагає бізнесу залучати нову аудиторію, утримувати клієнтів і залишатися конкурентоспроможним у цифровій економіці [1].

Інтернет-маркетинг є важливою складовою сучасного бізнесу, що охоплює сукупність стратегій та онлайн-інструментів для просування товарів, послуг і бренду в цифровому середовищі. Його основна мета полягає у залученні цільової аудиторії, підвищенні продажів, формуванні впізнаваності бренду та побудові довгострокових відносин зі споживачами. Завдяки точній сегментації аудиторії, аналітиці результатів і гнучкості рекламних кампаній інтернет-маркетинг дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку та ефективніше використовувати ресурси [2].

До ключових інструментів інтернет-маркетингу належать SEO, контекстна реклама, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг і таргетована реклама. Їх комплексне використання забезпечує не лише просування продукту, а й системний розвиток бренду, аналіз поведінки споживачів та вдосконалення маркетингової стратегії. У сучасних умовах інтернет-маркетинг виступає одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності бізнесу в цифровій економіці [2].

Онлайн-рекламна діяльність є важливою складовою сучасного бізнесу, що забезпечує просування товарів і послуг через цифрові канали з метою залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів. Її основними завданнями є привернення уваги цільової аудиторії, генерація трафіку, підвищення конверсії та формування довіри до компанії. Однією з головних переваг онлайн-реклами є можливість точного налаштування на конкретні сегменти споживачів, вимірювання результатів у реальному часі та швидкої оптимізації рекламних кампаній [3].

До основних інструментів онлайн-реклами належать контекстна й таргетована реклама, SEO, банерна та відеореклама, email-маркетинг. Комплексне використання цих каналів дозволяє бізнесу не лише оперативного залучити нових клієнтів, а й системно формувати бренд, адаптуватися до ринкових змін і підтримувати довгострокову взаємодію зі споживачами. Саме гнучкість, масштабованість та аналітичність роблять онлайн-рекламу одним із ключових інструментів розвитку бізнесу в цифровому середовищі [3].

SMM (Social Media Marketing) є важливим інструментом сучасного цифрового просування, що забезпечує розвиток бізнесу, бренду чи продукту через соціальні мережі. Його основна мета полягає у залученні аудиторії, підвищенні впізнаваності бренду, формуванні довіри та побудові довгострокових відносин із клієнтами. Соціальні платформи, такі як Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn та інші, стали ключовими середовищами комунікації, де бізнес може взаємодіяти зі споживачами безпосередньо та системно [4].

SMM охоплює не лише створення контенту, а комплексну стратегію, що включає рекламу, комунікацію з аудиторією, управління репутацією бренду та аналіз поведінки користувачів. Використання соціальних мереж дозволяє компаніям оперативного отримувати зворотний зв'язок, адаптувати маркетингові підходи до потреб споживачів і формувати лояльну спільноту навколо бренду. Завдяки широкому охопленню, точному налаштуванню реклами, відносній доступності та можливості швидкого масштабування SMM залишається одним із найефективніших інструментів сучасного маркетингу [4].

Отже, ведення бізнесу в онлайн-середовищі сьогодні є не просто актуальним напрямом, а стратегічною умовою розвитку, конкурентоспроможності та масштабування. Цифрова присутність формує основу взаємодії бренду зі споживачем, інтернет-маркетинг забезпечує системне залучення й утримання клієнтів, онлайн-реклама дозволяє точно досягати цільової аудиторії, а SMM сприяє формуванню довіри, впізнаваності та лояльної спільноти навколо бренду.

Ефективність сучасного онлайн-бізнесу визначається комплексним використанням цифрових інструментів, де кожен елемент функціонує як частина єдиної маркетингової екосистеми. Поєднання аналітики, гнучкості, швидкої адаптації до змін ринку та якісної комунікації дозволяє бізнесу не лише збільшувати продажі, а й формувати довгострокову цінність і стійкі конкурентні переваги. У цифрову епоху успіху досягають ті компанії, які системно інтегрують технології у свою діяльність і використовують можливості онлайн-середовища як основу стабільного зростання.

Література:

1. Ткаченко А. Digital-маркетинг для бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Сумець Р. Основні інструменти інтернет-маркетингу. URL: <https://lemon.school/blog/osnovny-instrumenty-internet-marketingu> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Ткаченко А. Реклама в інтернеті: види, приклади, можливості. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/reklama-v-internete-vidy-i-primery> (дата звернення: 01.05.2026).
4. Дяченко А. Статті про інтернет-маркетинг, SMM та рекламу: Що таке SMM? URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-smm-prostymi-slovami/> (дата звернення: 01.05.2026).

Валерія БОЛЮК
Студентка групи МК-24
Спеціальність 075: Маркетинг
Центральноукраїнський національний технічний університет
М. Кропивницький
Наукові керівники:
Тетяна РЯБОВОЛИК
к.е.н., доцент
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Богдан КРАМАР
Асистент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центрально національний технічний університет
м. Кропивницький

МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Управлінське рішення є результатом аналізу інформації, оцінювання альтернатив та вибору оптимального варіанта дій для досягнення поставлених цілей. Саме тому особливого значення набувають методи обґрунтування управлінських рішень, які забезпечують науковий підхід до управління та мінімізують ризики помилок.

Актуальність теми полягає у зростанні рівня невизначеності зовнішнього середовища, посиленні конкуренції та необхідності швидкого реагування підприємств на зміни ринку. Для сучасних організацій важливо приймати не лише оперативні, а й економічно та стратегічно обґрунтовані рішення. Використання сучасних методів аналізу, прогнозування та моделювання дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Методи обґрунтування управлінських рішень — це сукупність способів, прийомів та інструментів, які використовуються для оцінювання альтернатив і вибору найбільш ефективного варіанта управлінських дій. У науковій літературі методи поділяють на якісні та кількісні [2].

До якісних методів належать експертні оцінки, метод «мозкового штурму», метод Делфі, колективні обговорення та евристичні підходи. Вони застосовуються в умовах нестачі інформації або високого рівня невизначеності. Особливу роль відіграють колективні методи прийняття рішень, які сприяють підвищенню ефективності управління шляхом врахування різних точок зору [3].

Кількісні методи базуються на математичних розрахунках, економічному аналізі та статистичному моделюванні. До них належать методи математичного програмування, платіжна матриця, дерево рішень, теорія ігор та методи прогнозування [4]. Такі методи дозволяють оцінити можливі наслідки управлінських дій та вибрати оптимальний варіант у конкретних умовах.

Важливим напрямом є застосування систем підтримки прийняття рішень та цифрових технологій, що забезпечують швидке опрацювання великих обсягів інформації та підвищують обґрунтованість управлінських рішень [5]. Сучасні дослідження також акцентують увагу на багатокритеріальному аналізі, який дозволяє враховувати економічні, соціальні та організаційні чинники під час вибору управлінських альтернатив [6].

Отже, методи обґрунтування управлінських рішень є важливим елементом ефективного менеджменту. Їх застосування забезпечує наукову обґрунтованість

управлінських дій, знижує ризики помилкових рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій. Найбільшої ефективності можна досягти шляхом комплексного поєднання якісних і кількісних методів аналізу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток цифрових систем підтримки прийняття рішень, використання штучного інтелекту та методів багатокритеріального аналізу в управлінні підприємствами. Особливо актуальним є дослідження методів прийняття рішень в умовах кризових ситуацій та нестабільного економічного середовища.

Література:

1. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень // Підприємництво та інновації. 2021. № 22. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Дикань Н. В. Методи обґрунтування управлінських рішень // Менеджмент. URL: <https://ukrtextbook.com/menedzhment-dikan-n-v/menedzhment-dikan-n-v-4-1-metodi-obgruntuvannya-upravlinskix-rishen.html> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління // The Actual Problems of Regional Economy Development. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/357564394_KOLEKTIVNI_METODI_PRIJNATTA_UPRAVLINSKIH_RISEN_AK_INSTRUMENT_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_UPRAVLINNA (дата звернення: 12.05.2026).
4. Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень. URL: <https://lektsii.org/14-74407.html> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Кондратенко Н., Новіков Д. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2020. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3051> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Wątróbski J., Jankowski J., Ziemia P. Generalised framework for multi-criteria method selection. 2018. URL: <https://arxiv.org/abs/1810.11078> (дата звернення: 12.05.2026).

BONCHUK A.

Bachelor's Degree Student (First Level of Higher Education)
Educational and Professional Program "Management",
Specialty 073 "Management", Gr. ME-22

PITEL N.

PhD in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR MODERNIZING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS

Digitalization of the economy and the rapid development of digital technologies significantly affect the functioning of modern enterprises and shape new approaches to the organization of management systems. In conditions of increasing competition, instability of the external environment, and growing volumes of information, enterprises require the implementation of modern digital solutions capable of ensuring prompt managerial decision-making, improving operational efficiency, and enhancing adaptability to changes in the market environment. Under such conditions, digitalization becomes an important tool for modernizing enterprise management systems and increasing the level of enterprise competitiveness.

The use of digital technologies in management systems contributes to the automation of business processes, improvement of information support for managerial activities, acceleration of data processing, and enhancement of control over enterprise operations. At the same time, digitalization processes cover not only managerial but also production, communication, service, and analytical areas of enterprise activity, which determines the need for a comprehensive approach to the digital transformation of management systems [1].

The relevance of the research is determined by the necessity to substantiate the role of digitalization in the transformation of enterprise management systems, identify modern directions of digital modernization of managerial processes, and assess the impact of digital technologies on the efficiency of enterprise functioning under modern economic conditions.

Under modern conditions, digitalization processes are being actively implemented by enterprises in various sectors of the Ukrainian economy. A high level of digital transformation is characteristic of enterprises in the banking sector, retail trade, agribusiness, telecommunications, and the IT sphere. In particular, companies such as Rozetka, monobank, Kyivstar, Nova Digital, and SoftServe actively use CRM and ERP systems, cloud services, digital management platforms, automated data analytics systems, and electronic customer interaction services. The use of modern digital technologies contributes to improving management efficiency, optimizing business processes, and strengthening the competitive positions of enterprises in the conditions of digital economy development [4].

Digitalization of enterprise management systems involves not only the implementation of modern information technologies, but also the transformation of approaches to organizing management activities. The use of digital solutions ensures the automation of business processes, improvement of information support for management, increased speed of data processing, and enhanced efficiency of managerial decision-making. At the same time, digital transformation contributes to increasing the flexibility of management systems, improving control over enterprise activities, and enhancing adaptability to changes in the external environment.

The main directions of the impact of digitalization on the transformation of enterprise management systems are presented in Figure 1. As shown in the figure, the implementation of digital technologies contributes to the automation of business processes, optimization of document management, improvement of coordination among departments, and enhancement of the quality of managerial decision-making. In addition, digitalization creates conditions for more efficient resource utilization, continuous monitoring of enterprise activities, and strengthening the overall efficiency and competitiveness of enterprises.



Figure 1 – The Impact of Digitalization on the Transformation of Enterprise Management Systems

Source: developed by the author

Despite the significant advantages of digital transformation, the process of digitalization of enterprise management systems is accompanied by a number of challenges, including:

- insufficient financial support for the implementation of digital technologies;
- cybersecurity risks and data protection issues;
- the need for continuous staff training and improvement of digital competencies;
- resistance to organizational and managerial changes;
- limited digital competencies of employees;
- the lack of a unified digital development strategy at enterprises;
- difficulties in integrating digital technologies into existing business processes;
- high costs of implementation and maintenance of digital systems;
- the need for constant adaptation of management systems to rapid technological changes [3].

Further research should focus on the development of effective mechanisms for the digital transformation of enterprise management systems, improvement of digital management tools, and enhancement of cybersecurity in the conditions of digital economy development. Particular attention should be paid to the formation of digital competencies of employees, the integration of innovative technologies into management processes, and the adaptation of enterprise management systems to dynamic technological changes.

References:

1. Digitalization as a Factor of Enterprise Management Transformation in the Context of Sustainable Development: World Experience and Ukrainian Realities. *Economic Synergy*. 2025. No. 3(17). URL: *Economic Synergy Journal* (accessed: 26.04.2026).
2. Holushko D. Digital Transformation of Enterprise Management: Global Trends and Ukrainian Practice. *Economy and Society*. 2025. No. 79. URL: *Economy and Society Journal* (accessed: 29.04.2026).
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: *OECD Report* (accessed: 01.05.2026).
4. Sedikov D., Palvashova H., Asaulenko N. Digital Management as a Modern Trend in Enterprise Development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9. No. 3. P. 30–35. URL: *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology* (accessed: 01.05.2026).

БОНДАРЕНКО Р. В.

здобувач на другому (магістерському) рівні вищої освіти,
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-25м

Науковий керівник:

СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА І. М.

канд. екон. наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сфера публічного управління сьогодні переживає період активних змін, і це особливо помітно в питаннях, які стосуються персоналу. Якщо раніше державна служба асоціювалася з чіткою ієрархією, формальними правилами, стабільністю та певною закритістю, то тепер ситуація поступово змінюється. Сучасне суспільство очікує від державних органів швидкості, відкритості, ефективності та орієнтації на потреби людей. А досягти цього без якісного кадрового потенціалу практично неможливо.

Одним із ключових підходів у сучасному управлінні персоналом є компетентнісна модель. Якщо раніше увага часто концентрувалася на стажі роботи чи наявності диплома, то зараз усе більше цінується практична готовність людини виконувати професійні завдання. У публічному управлінні це особливо важливо, адже працівник державного органу має працювати з документами, громадянами, конфліктними ситуаціями, кризами, а іноді й з дуже складними управлінськими рішеннями. Тому компетентності тут можуть бути різними: аналітичне мислення, комунікаційні навички, знання законодавства, цифрова грамотність, здатність працювати в команді та відповідальність [2].

Окрему увагу варто приділити технологіям рекрутингу, тобто відбору персоналу. Публічне управління часто стикається з проблемою, коли молоді спеціалісти не хочуть іти працювати в державні органи через стереотипи про низькі зарплати, відсутність кар'єрних перспектив чи надмірну бюрократію. Тому сучасні кадрові технології повинні змінювати цю ситуацію: робити конкурсні процедури прозорими, справедливими, зрозумілими й доступними [1].

Сьогодні дедалі частіше застосовуються різні методи оцінки кандидатів: тестування, практичні завдання, ситуаційні кейси, співбесіди, які орієнтовані не лише на формальні знання, а й на здатність мислити та діяти. Такий підхід є позитивним, адже дозволяє відібрати дійсно мотивованих людей, що у перспективі впливає на загальний рівень професійності державного апарату.

Проте знайти працівника – це лише частина справи. Наступним важливим етапом є адаптація. Досить часто новий співробітник, навіть якщо він компетентний і має освіту, може відчувати труднощі на новому місці роботи через специфіку державного сектору. Це інша система відповідальності, інші правила взаємодії, великий обсяг нормативної документації. Тому сучасні технології управління персоналом включають адаптаційні програми, наставництво, навчальні інструктажі, ознайомлення з корпоративною культурою органу влади.

Важливою частиною сучасного управління персоналом є навчання та розвиток. Сьогодні державний службовець повинен постійно оновлювати свої знання, тому що змінюється законодавство, вводяться нові електронні сервіси, розвивається цифрова трансформація держави. Якщо працівник не навчається, він просто не зможе якісно виконувати свої функції. Тому сучасні технології передбачають курси підвищення кваліфікації, тренінги, онлайн-навчання, вебінари, стажування та участь у різних освітніх програмах [4].

Сьогодні неможливо говорити про сучасне управління персоналом без цифровізації. Цифрові HR-системи поступово стають нормою і в державному секторі. Вони дозволяють вести кадровий облік, зберігати інформацію про працівників, автоматизувати процеси документообігу, контролювати графіки, відпустки, навчання та навіть оцінювання. Це спрощує роботу кадрових служб і зменшує бюрократичне навантаження. Крім того, цифровізація відкриває можливості для HR-аналітики. Це означає, що дані про персонал можна не просто зберігати, а й аналізувати: визначати плинність кадрів, прогнозувати нестачу спеціалістів, бачити проблеми в мотивації або продуктивності. Саме HR-аналітика стає одним із ключових факторів модернізації державної служби [3].

Важливою темою залишається мотивація персоналу. У державних органах часто складно мотивувати працівників лише матеріально, адже бюджетні можливості обмежені. Проте існують інші інструменти мотивації: можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, участь у важливих проєктах, моральне заохочення, подяки, грамотна організація робочого процесу.

Не менш важливою технологією є розвиток лідерства та командної роботи. Державні органи часто працюють у складних умовах, де необхідно координувати дії між різними установами, реагувати на виклики, виконувати завдання у стислий термін. У таких ситуаціях керівник має бути не просто адміністратором, а лідером, який може організувати роботу команди, мотивувати, підтримати, правильно розподілити завдання та взяти відповідальність

на себе.

Окремо варто зазначити психологічний аспект. У сучасних умовах державні службовці часто стикаються зі стресом, великим навантаженням, суспільною критикою, складними кризовими ситуаціями. Тому сучасні технології управління персоналом повинні включати заходи підтримки: профілактику професійного вигорання, розвиток емоційної стійкості, створення нормального психологічного клімату в колективі. Без цього навіть найкращий фахівець може швидко втратити мотивацію та ефективність.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасні технології управління персоналом у сфері публічного управління є основою для розвитку всієї системи державної служби. Вони охоплюють рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, мотивацію, цифровізацію HR-процесів, розвиток корпоративної культури, лідерства та кадрового резерву. Усі ці елементи спрямовані на те, щоб зробити державне управління більш ефективним, професійним та орієнтованим на потреби громадян.

У такий спосіб, майбутнє публічного управління залежить саме від того, наскільки держава зможе створити сильну команду професіоналів. Саме тому вдосконалення технологій управління персоналом є не просто важливою темою для дослідження, а реальною необхідністю для сучасної України та її сталого розвитку.

Література:

1. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І.М. Сочинська-Сибірцева, О.В. Сторожук, А.О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ. 2023. 278 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256> (дата звернення: 11.05.2026)
2. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. №4. 2021. С. 50-55. https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf (дата звернення: 17.05.2026)
3. Borovykov O, Khilukha O, Sochynska-Sybirtseva I, et al. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 7(3): 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
4. Sochynska-Sybirtseva I. The impact of cutting-edge learning technologies on performance management. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship*. 2025, Riga, Latvia: Baltija Publishing. pp. 252-255. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-530-3-86> (дата звернення: 07.05.2026)

Олександра БУЛДАКОВА

студент групи ФС-24,

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Богдан КРАМАР

асистент кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнним станом, що суттєво впливає на економічну діяльність, управлінські процеси та стратегічне планування. Війна трансформує бізнес-середовище, формуючи нові виклики та потребу у швидкій адаптації підприємств до змін.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств в умовах кризових явищ. Воєнний стан супроводжується порушенням логістичних ланцюгів, скороченням виробництва, дефіцитом ресурсів та зростанням ризиків, що вимагає розробки ефективних стратегій розвитку. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом виживання та подальшого розвитку підприємств.

Стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану являє собою систему довгострокових цілей і заходів, спрямованих на адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків і забезпечення стійкості діяльності. Основними складовими такої стратегії є: диверсифікація постачань, релокація виробництва, цифровізація бізнес-процесів, оптимізація витрат та управління персоналом [1].

Важливим аспектом є застосування антикризового управління, що передбачає швидке реагування на зміни, гнучкість у прийнятті рішень та використання сценарного планування [2]. Крім того, значну роль відіграє фінансова складова, оскільки підприємства стикаються з нестачею ресурсів та нестабільністю ринків [1].

Таким чином, стратегія розвитку в умовах війни повинна бути адаптивною, орієнтованою на збереження бізнесу та створення передумов для його відновлення у післявоєнний період.

Отже, розробка стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану є складним, але необхідним процесом, що передбачає інтеграцію антикризових підходів, гнучкість управління та орієнтацію на довгострокову стійкість. Ефективна стратегія дозволяє не лише зберегти діяльність підприємства, а й забезпечити його конкурентоспроможність у майбутньому.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інноваційних моделей стратегічного управління, удосконаленні механізмів ризик-менеджменту та дослідженні цифрових інструментів адаптації бізнесу до умов воєнної економіки.

Література:

1. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 3(1). С. 293–297. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1932>

2. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. № 1(63). С. 194–200. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412>

ВАСАЛАТІЙ В. С.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-22
Науковий керівник:
ГЛЕВАЦЬКА Н.М.
кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ: РОЛЬ СТАНДАРТІВ ISO

Система управління якістю на підприємствах автосервісу в сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки якість технічного обслуговування та ремонту колісних транспортних засобів безпосередньо впливає на безпеку експлуатації автомобілів, рівень довіри споживачів, конкурентоспроможність підприємства та стабільність його розвитку. В умовах воєнного стану, нестабільного постачання запасних частин, дефіциту кваліфікованого персоналу, перебоїв з енергозабезпеченням і зростання експлуатаційного навантаження на транспортні засоби підприємства автосервісу змушені не лише підтримувати поточну діяльність, а й переосмислювати внутрішні процеси обслуговування клієнтів, організацію діагностики, ремонту та контролю результатів виконаних робіт [1]. Саме тому впровадження стандартів ISO у діяльність підприємств автосервісу слід розглядати не як формальну сертифікаційну процедуру, а як практичний управлінський інструмент, спрямований на впорядкування процесів, зниження кількості помилок, підвищення якості послуг і формування стабільної моделі взаємодії з клієнтами.

Дослідження сучасних науковців свідчать, що більшість проблем у сфері технічного сервісу колісних транспортних засобів пов'язані з відсутністю єдиного підходу до організації сервісних процесів, недостатньою прогнозованістю якості послуг, можливими затримками під час виконання робіт, діагностичними помилками, розбіжностями між очікуваною та фактичною вартістю обслуговування, а також зниженням довіри клієнтів у кризових умовах [1]. У таких умовах система управління якістю, побудована відповідно до вимог ISO 9001:2015, дозволяє створити впорядковану модель діяльності станції технічного обслуговування — від моменту прийому замовлення до остаточної передачі транспортного засобу клієнту після виконання робіт. Важливим є те, що стандарт ISO 9001:2015 акцентує увагу на клієнтоорієнтованості, документуванні процедур, процесному підході, управлінні ризиками, постійному вдосконаленні та підвищенні компетентності персоналу, що має особливе значення для підприємств автосервісу [1].

Важливою особливістю діяльності ТОВ «АВТОДІАГНОСТИКА» є орієнтація на стандартизовані процедури перевірки технічного стану транспортних засобів. Впровадження ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 у діяльність підприємства передбачає поетапний підхід, який охоплює аналіз поточного стану станції технічного обслуговування, виявлення відхилень між наявними практиками та вимогами стандартів, створення робочої групи, формування політики у сфері якості, опис ключових бізнес-процесів, навчання персоналу, впровадження внутрішніх процедур, проведення внутрішнього аудиту та проходження зовнішньої оцінки [1]. Така послідовність дій дозволяє підприємству не лише формально адаптуватися до вимог стандарту, а й реально перебудувати організацію сервісної діяльності відповідно до принципів якості, прозорості, відповідальності та контрольованості.

Особливого значення для підприємств автосервісу набуває функціонування випробувальної лабораторії, яка забезпечує перевірку конструкції та технічного стану

колісних транспортних засобів. Відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, така лабораторія повинна забезпечувати достовірність, об'єктивність, неупередженість і конфіденційність результатів випробувань, а також дотримання визначених процедур під час роботи з інформацією, обладнанням, методиками перевірки та протоколами випробувань [1]. Для автосервісного підприємства це означає перехід до більш високого рівня організаційної зрілості, коли якість послуг підтверджується не лише досвідом працівників або репутацією підприємства, а й формалізованою системою вимог, процедур, відповідальності та документального підтвердження результатів.

Одним із ключових напрямів розвитку системи управління якістю на підприємствах автосервісу є формування ефективної системи внутрішнього контролю. Для підприємств технічного сервісу внутрішній контроль має охоплювати не лише фінансові або адміністративні аспекти, а й якість виконання діагностичних і ремонтних операцій, дотримання технологічних процедур, стан обладнання, правильність оформлення документів, роботу із зауваженнями клієнтів та аналіз причин можливих невідповідностей. У цьому контексті стандарти ISO створюють основу для переходу від випадкового реагування на проблеми до системного управління ризиками, коли підприємство заздалегідь визначає потенційні слабкі місця, розробляє коригувальні дії та контролює їх виконання.

Важливу роль у забезпеченні якості автосервісних послуг відіграє персонал підприємства, оскільки навіть наявність сучасного обладнання не гарантує високої якості обслуговування без належної професійної підготовки, відповідальності та залученості працівників. Стандарти ISO передбачають необхідність визначення компетентностей персоналу, організації навчання, розподілу відповідальності та формування культури якості на всіх рівнях підприємства.

У сучасних умовах перспективним напрямом удосконалення системи управління якістю на підприємствах автосервісу є цифровізація сервісних процесів. Використання електронного документообігу, цифрових журналів обліку робіт, систем управління заявками клієнтів, автоматизованих інструментів контролю обладнання та електронних баз результатів перевірок дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, зменшити ризик втрати інформації, прискорити обмін даними між підрозділами та покращити контроль за виконанням робіт. Для підприємств, які орієнтуються на стандарти ISO, цифровізація є важливою умовою забезпечення простежуваності процесів і доказовості результатів контролю якості.

Отже, система управління якістю на підприємствах автосервісу є важливою умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довіри споживачів. Роль стандартів ISO полягає в тому, що вони формують чітку управлінську основу для організації сервісних процесів, визначення відповідальності персоналу, документування процедур, управління ризиками, проведення внутрішніх аудитів і постійного вдосконалення діяльності. На прикладі ТОВ «АВТОДІАГНОСТИКА» можна зробити висновок, що впровадження стандартів ISO у сфері автосервісу є не лише засобом підтвердження відповідності, а й практичним механізмом підвищення якості послуг, зміцнення фінансово-господарської стійкості підприємства, розвитку випробувальної лабораторії та формування довгострокової довіри клієнтів. Реалізація зазначених підходів сприятиме подальшому розвитку підприємств автосервісу, підвищенню безпеки транспортного обслуговування та створенню передумов для їх сталого функціонування в умовах сучасних викликів.

Література:

1.Сергійчук А.А., Аулін В.В., Гриньків А.В., Сергійчук А.В. Забезпечення належного рівня якості надання послуг підприємствами технічного сервісу колісних транспортних засобів проведенням їх акредитації // Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Вип. 11(42). Ч. II. С. 348–363.

ВІЗЕР Б.

здобувач на другому (магістерському) рівні вищої освіти,
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-25М

Науковий керівник:

СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА І.

канд. екон. наук, доцент кафедри

економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРУ

Форс-мажорні обставини є одними з найсерйозніших викликів для будь-якої держави та суспільства. Вони виникають раптово, розвиваються швидко та часто мають масштабні наслідки для економіки, соціальної сфери, безпеки, політичної стабільності й загальної життєдіяльності громадян. До таких обставин можна віднести природні катастрофи, пандемії, техногенні аварії, воєнні конфлікти, кіберзагрози та інші кризові явища [2]. У таких умовах особливо гостро постає питання ефективності системи публічного управління, адже саме вона виступає ключовим механізмом організації державної реакції на кризу. Саме тому трансформація системи публічного управління в умовах форс-мажору є актуальною темою, що потребує комплексного аналізу.

Однією з ключових змін у системі публічного управління під час форс-мажору є переорієнтація на кризовий менеджмент. Якщо в умовах стабільності управління спрямоване на розвиток, оптимізацію та планове виконання програм, то під час кризи головним пріоритетом стає забезпечення безпеки громадян, підтримка критичної інфраструктури, стабілізація соціально-економічної ситуації та збереження функціональності державних інститутів. Це означає, що державні органи повинні швидко мобілізувати ресурси, створювати антикризові штаби, посилювати координацію між відомствами та встановлювати чіткі канали комунікації [1].

Важливим елементом трансформації є також зміна ролі керівника та управлінського персоналу. В умовах форс-мажору від посадовців очікують не лише формального виконання обов'язків, а й прояву лідерських якостей, здатності швидко аналізувати ситуацію, приймати нестандартні рішення та брати на себе відповідальність. Це вимагає розвитку нових компетентностей, таких як стратегічне мислення в кризових умовах, навички комунікації, психологічна стійкість, робота з ризиками та управління конфліктами. У такий спосіб, система підготовки державних службовців також має змінюватися, щоб відповідати сучасним викликам [3].

Ще одним важливим аспектом є трансформація механізмів комунікації між державою та суспільством. У кризових умовах інформація стає одним із найважливіших ресурсів, адже паніка, дезінформація та чутки можуть мати не менш руйнівні наслідки, ніж сама надзвичайна ситуація. Відповідно, органи влади повинні забезпечувати відкриту, оперативну та чесну комунікацію з громадянами. Важливо не лише повідомляти про рішення, але й пояснювати їхню логіку, прогнозувати можливі наслідки та надавати людям чіткі інструкції щодо поведінки в небезпечних умовах. Отже, у системі публічного управління підвищується значення стратегічних комунікацій, роботи зі ЗМІ та взаємодії з громадськістю.

Також у форс-мажорних умовах відбувається переоцінка ролі місцевого самоврядування. Саме громади часто першими стикаються з наслідками надзвичайних ситуацій, адже вони відповідають за забезпечення базових потреб населення: житло, водопостачання, соціальні послуги, евакуацію, гуманітарну допомогу. У зв'язку з цим процеси децентралізації можуть отримувати нове значення, оскільки сильні місцеві органи влади здатні швидше реагувати на проблеми, ніж централізовані структури. Водночас

важливо, щоб місцеве самоврядування мало достатній ресурсний потенціал та правові інструменти для дій у кризових умовах. Це означає необхідність чіткого розподілу повноважень між державним і місцевим рівнями, а також формування ефективної системи координації.

Форс-мажорні ситуації також демонструють важливість партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У кризових умовах державні ресурси часто обмежені, а масштаби проблем перевищують можливості бюджетного фінансування. Саме тому важливим стає залучення волонтерських організацій, благодійних фондів, приватних підприємств та міжнародних партнерів [4]. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної системи управління, де держава виступає координатором, а суспільство – активним учасником вирішення проблем.

Не менш важливою зміною є перегляд нормативно-правової бази. У кризових умовах держава може бути змушена вводити надзвичайний стан, тимчасові обмеження прав і свобод, особливі режими функціонування економіки та соціальної сфери. Це створює ризики зловживання владою, корупції та порушення демократичних принципів. Тому трансформація системи публічного управління повинна включати баланс між ефективністю реагування та дотриманням принципів верховенства права. Надзвичайні рішення мають бути прозорими, обґрунтованими, тимчасовими та контрольованими. Важливо, щоб суспільство розуміло необхідність певних обмежень і водночас мало гарантії їхнього скасування після стабілізації ситуації. Крім того, у форс-мажорних умовах актуалізується питання управління ресурсами. Держава повинна швидко перерозподіляти бюджетні кошти, організувати резерви, залучати міжнародну фінансову допомогу та контролювати ефективність витрат. Це підвищує роль фінансового контролю, антикорупційних механізмів і системи прозорого управління державними закупівлями. У кризовий період особливо важливо уникнути ситуації, коли ресурси використовуються неефективно або розкрадаються, адже це може призвести до катастрофічних наслідків для населення.

Отже, трансформація системи публічного управління в умовах форс-мажору є складним і багатовимірним процесом. Вона включає зміну управлінських підходів, розвиток кризового менеджменту, посилення цифровізації, вдосконалення комунікацій, підвищення ролі місцевого самоврядування, залучення партнерів із громадського сектору та бізнесу, а також забезпечення правових гарантій і ефективного використання ресурсів. Водночас варто зазначити, що криза – це не лише загроза, але й можливість. Вона змушує державу переглядати слабкі місця управлінської системи, відмовлятися від застарілих методів та впроваджувати інновації.

У підсумку зазначимо, що саме форс-мажорні обставини найкраще демонструють реальний стан державного управління, його готовність до викликів і здатність забезпечити стабільність у суспільстві. Ефективна система публічного управління повинна бути не лише стабільною, але й гнучкою, здатною до швидкої адаптації. Саме тому розвиток антикризових механізмів, формування культури відповідальності та інновацій, а також підвищення професіоналізму державних службовців є ключовими напрямками, які визначають успішність держави у складні часи.

Література:

1. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026)
2. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16 берез. 2000 р. № 1550-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14> (дата звернення: 07.05.2026)
3. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 5 (56). С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37> (дата звернення: 17.05.2026)
4. United Nations. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. URL: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030> (дата звернення: 07.05.2026)

ГАВРИЛОВ І.І.

Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

гр. ЕА-24М

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦУКРОВОГО ЗАВОДУ

Інновації та інвестиції виступають взаємодоповнюючими складовими розвитку, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства. У сучасних умовах трансформації економіки України та посилення конкуренції на агропромислових ринках особливої актуальності набуває питання підвищення економічної ефективності діяльності підприємств цукрової промисловості. Цукрові заводи функціонують в умовах високої енергоємності виробництва, сезонності сировинної бази, коливань цін та логістичних обмежень, що зумовлює необхідність формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку [3].

Першочерговим пріоритетом є технологічна модернізація виробництва, що передбачає впровадження сучасних енергоефективних технологій, автоматизацію виробничих процесів і цифровізацію управління. Це дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість продукції. Так, впровадження енергоощадних технологій переробки цукрових буряків, автоматизація виробничих процесів, використання цифрових систем контролю якості продукції дозволяють зменшити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Особливу роль відіграє впровадження інновацій у сфері енергозабезпечення, зокрема використання біогазових установок на цукрових заводах на основі відходів виробництва, що сприяє зниженню залежності від зовнішніх енергоресурсів [2].

Другим важливим напрямом є інвестування в інноваційні продукти та процеси, що сприяє диверсифікації діяльності підприємства та освоєнню нових ринків. Розвиток власного науково-дослідного потенціалу або співпраця з науковими установами забезпечує створення доданої вартості та формування унікальних конкурентних переваг. Так, доцільним є зміцнення партнерських відносин з науково-дослідними аграрними університетами орієнтованими на спільні дослідження нових сортів цукру, що забезпечить підвищення врожайності та цукровості сировини, сприятиме інтеграції у міжнародні дослідні проекти, забезпечить контроль технологічних параметрів на всіх етапах вирощування цукрового буряку та виробництва цукру [1].

Третім пріоритетом виступає залучення інвестиційних ресурсів з різних джерел, включаючи власні кошти, банківські кредити, державні програми підтримки та міжнародні фінансові інституції. Особливого значення набуває ефективне управління інвестиційним портфелем та оцінка ризиків інвестиційних проєктів. Залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, у тому числі через механізми публічно-приватного партнерства, дозволяє фінансувати модернізацію основних фондів, розширення виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. В умовах воєнної економіки особливої ваги набуває диверсифікація джерел фінансування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Четвертим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління, таких як ERP-системи, аналітика великих даних та автоматизовані системи планування. Це підвищує прозорість управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Так, на цукрових заводах реалізується програма цифрової трансформації виробництва шляхом впровадження SCADA-, ERP- та MES-систем для автоматизації технологічних процесів, контролю ресурсів і прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Зокрема, SCADA-система забезпечує контроль температури, тиску, рівня

соку, роботи насосів та енергоспоживання у реальному часі. Оператори отримують доступ до цифрових панелей управління та аварійних повідомлень

П'ятим пріоритетом є орієнтація на сталий розвиток, що передбачає інвестування в екологічні технології, зниження викидів та ресурсозбереження. Екологізація виробництва не лише відповідає сучасним вимогам, але й підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Впровадження безвідходного виробництва через реалізацію заходів, переробка жому в біогаз для генерації тепла та електроенергії, використання меляси для виробництва біоетанолу, що підвищує рівень ресурсоефективності підприємства [2].

Крім того, важливим стратегічним пріоритетом є оптимізація логістичних процесів і формування стабільної сировинної бази через розвиток партнерських відносин із агровиробниками. Це дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні сировини та забезпечити безперервність виробництва.

Отже, реалізація інноваційно-інвестиційних пріоритетів є визначальним фактором підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Комплексний підхід до управління інноваціями та інвестиціями забезпечує зростання фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності та формування стійких позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Гонтарук, Я., Ревков, О. Оцінка практики виробництва біогазу на цукрових заводах в контексті формування закритого циклу виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-6>
2. Данилевський, Р. Інноваційні технології в цукробуряковому виробництві: перспективи розвитку цифрової галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2025. № 3 (103), 84-90. Вип 3(103). URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/401?utm_source=chatgpt.com
3. Радева М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №4 (72). URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/3.pdf

ГАЛАТ А. В.

здобувач вищої освіти ТБ-23-1

Науковий керівник:

АНДРОЩУК І.О.

к.е.н., доцент кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності:

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький

НАФТА ЯК НЕПРОДОВОЛЬЧИЙ ТОВАР: ВЛАСТИВОСТІ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ

Нафта - це горюча копалина, складна суміш вуглеводнів із невеликою кількістю кисневих, сірчистих і азотистих сполук. Має густу або рідку консистенцію, червоно-коричневий колір, легша за воду і нерозчинна у ній.

Походить з глибин понад 1,2-6 км і утворюється разом з газоподібними вуглеводнями. Основні фізичні властивості: густина 0,65-1,05 г/см³, температура кипіння залежить від складу, в'язкість 2-266 мм²/с, теплота згоряння 43,7-46,2 МДж/кг.

Хімічний склад: метанові, нафтенові та ароматичні вуглеводні, органічні сполуки кисню, сірки та азоту, мінеральні речовини, розчинені гази та мікроелементи.

Технологічні та товарні властивості: легкозаймистість, фракційний і груповий склад, вміст сірки та базових масел. Призначення нафти: сировина для рідкого палива, мастил, синтетичних матеріалів, енергетики та промисловості. Основні фракції: бензин, лігроїн, гас, мастила, мазут і гудрон. [1].

Нафта має дуже високу теплоту згоряння - 10 тонн нафти дають стільки ж енергії, скільки 34 тонни дров, що робить її надзвичайно цінним енергетичним ресурсом. Вона не проводить електричний струм, що дозволяє використовувати нафтові продукти, зокрема парафін, у виготовленні ізоляторів.

За хімічним складом нафта містить вуглеводні різної маси - від твердих до газоподібних. Саме завдяки різній вазі і «летючості» цих сполук здійснюється перегонка нафти: при нагріванні послідовно виділяються фракції бензину, лігроїну, гасу і солярових масел, які потім використовуються як паливо або промислові олії.

З важких нафт отримують мазут, який можна перетворювати на легші продукти шляхом крекінгу - процесу, що розщеплює важкі вуглеводні на більш легкі, придатні для моторних палив. Сучасні нафтоперегінні і крекінг-заводи дозволяють отримувати велику кількість різних нафтових продуктів для технічного та промислового застосування.[2].

На нафтопереробних заводах нафта поділяється на фракції за температурою кипіння. Світлі фракції (до 350 °С) включають бензин, лігроїн, гас і дизельне паливо. Темні фракції - мазут і вакуумні дистилати - використовують для виробництва важких палив та олив.

Нафта класифікується за вмістом сірки: малосірчиста ($\leq 0,5\%$), сірчиста (0,51-2 %) і високосірчиста ($> 2\%$). За густиною вона поділяється на легку, середню та важку. Легка нафта містить більше бензинових фракцій і менше смол, з неї виробляють високоякісні оливи. Важкі сорти з високим вмістом смол і асфальтенів використовують для бітумів і мастильних матеріалів.

Із нафти виготовляють різноманітні продукти: авіаційні та автомобільні бензини, дизельне і котельне паливо, гас, розчинники, парафіни, мастила, бітум, нафтохімічну сировину. Також із неї отримують ароматичні вуглеводні, зокрема бензол, толуол, ксилоли та нафталін. [3].

Існують три основні наукові теорії походження нафти: космогонічна, мінеральна та органічна. Космогонічна теорія пояснює появу вуглеводнів з космічних джерел під час формування Землі. Мінеральна теорія вважає, що нафта утворюється з мінеральних сполук під впливом високих температур і тиску. Сьогодні найбільш обґрунтованою вважають органічну теорію: нафта утворилася з решток давніх тварин і рослин, які під дією мікроорганізмів, високих тисків і температур перетворилися на суміш вуглеводнів. Найбільші поклади утворилися в пермський період на дні морів.

Нафта добувається за допомогою свердловин, а місцеві родовища іноді виходять на поверхню природним чином. Світові лідери за запасами - країни Близького Сходу: Саудівська Аравія, Кувейт, Іран, Ірак. В Україні нараховується близько 200 родовищ, з яких найбільші знаходяться в Сумській області. Власні запаси забезпечують лише близько 8 % потреб країни у нафті, тоді як газом - 22 %, вугіллям - 98 %.

Для вивчення нафти у лабораторіях проводять дослідження: визначають колір, запах, густина, агрегатний стан та розчинність у воді. Нафта масляниста, легша за воду, не розчиняється у ній і утворює плівку, що перешкоджає проходженню повітря, створюючи екологічну проблему.

Процеси переробки включають перегонку та поділ на фракції, що дозволяє отримувати різні нафтопродукти: бензини, гас, дизельне паливо, мастильні матеріали, нафтохімічну сировину та бітум. Лабораторні дослідження допомагають контролювати якість продуктів та вивчати ефективність технологій переробки. [4].

Література:

1. Учасники проектів Вікімедіа. Нафта – Вікіпедія. *Вікіпедія*.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Нафта> (дата звернення: 16.03.2026).

2. Що таке нафта. Властивості, перегонка та використання нафти в промисловості - Енциклопедія України. *Енциклопедія України*. URL: <https://enu.org.ua/de2/shho-take-nafta-vlastyvosti-peregonka-ta-vykorystannya-nafty-v-promyslovosti> (дата звернення: 16.03.2026).

3. Бойко В. Нафта. *Енциклопедія Сучасної України*, Том 22. URL: <https://esu.com.ua/article-71113> (дата звернення: 16.03.2026).

4. Нафта. Склад і властивості нафти. *Сайт хімії Лебединського педагогічного коледжу*. URL: https://allhemi.blogspot.com/2016/02/blog-post_99.html (дата звернення: 16.03.2026).

ГАЛАТ А. В.

здобувач вищої освіти гр.ТБ-23-1

кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Наукові керівники:

РЯБОВОЛИК Т.Ф.

к.е.н., доцент кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

ЩЕЛЬНИК О.В.

асистент кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м.Кропивницький

ЕТАПИ ІНВЕСТУВАННЯ У ВЕНЧУРНОМУ БІЗНЕСІ

Венчурні інвестиції є важливим джерелом фінансування для стартапів і молодих інноваційних компаній. Їх надають як окремі інвестори, так і спеціалізовані венчурні фонди, які готові вкладати кошти у перспективні, але ризиковані проекти. Основною метою такого інвестування є отримання високого прибутку в майбутньому, оскільки у разі успішного розвитку компанії її ринкова вартість значно зростає.

Для стартапів венчурні інвестиції часто стають єдиною можливістю отримати фінансування, адже традиційні банки рідко кредитують ризиковані інноваційні проекти. Саме тому венчурні інвестори вкладають кошти у нові технології, продукти або послуги, які мають потенціал швидкого розвитку. Водночас такі інвестиції пов'язані з високим рівнем ризику, оскільки значна частина стартапів може не досягти успіху.

Інвестування у венчурному бізнесі відбувається поетапно відповідно до стадії розвитку компанії. На початковому етапі здійснюється первинне фінансування (Seed Funding), яке спрямоване на розвиток ідеї або створення прототипу продукту. Наступним є стартове фінансування (Startup Funding), що підтримує компанію, яка вже має готовий продукт або перших клієнтів. Після цього можливе фінансування етапу раннього зростання (Early Stage Funding), коли компанія розширює діяльність і виходить на нові ринки.

Подальшим етапом є фінансування пізнього зростання (Late Stage Funding), яке надається більш зрілим компаніям для масштабування бізнесу. Останнім етапом може бути проміжне фінансування (Bridge Funding), яке допомагає підготувати компанію до виходу на фондовий ринок або залучення великих інвестицій. Таким чином, венчурне інвестування проходить кілька послідовних стадій, кожна з яких відповідає певному рівню розвитку компанії та рівню ризику для інвестора [1].

Венчурні інвестиції відіграють важливу роль у розвитку інноваційного бізнесу, оскільки вони забезпечують фінансування молодих компаній із високим потенціалом зростання. Такі вкладення пов'язані з підвищеним рівнем ризику, адже значна частина стартапів може не досягти успіху. Проте інвестори погоджуються на ризик, розраховуючи на високий прибуток у разі успішного розвитку компанії.

Процес венчурного фінансування відбувається поетапно. Спочатку існує донасіннева стадія (Pre-Seed), коли інвестується лише ідея або концепція майбутнього продукту. Наступним етапом є насіннєве фінансування (Seed), під час якого компанія вже має початковий продукт і перевіряє його на ринку. Далі відбувається етап масштабування (Series A–C), коли бізнес демонструє стабільне зростання і потребує значних інвестицій для розширення діяльності. Завершальною стадією є вихід інвестора (Exit), який відбувається через продаж частки компанії або розміщення акцій на фондовому ринку.

Таким чином, венчурне інвестування проходить кілька послідовних етапів, кожен з яких характеризується різним рівнем ризику, обсягом фінансування та перспективами отримання прибутку [2].

Венчурний капітал - це інвестування у молоді компанії з високим потенціалом росту. Інвестор отримує частку у бізнесі і заробляє, коли стартап зростає або виходить на IPO. В Україні венчурні інвестиції підтримують IT, EdTech, HealthTech та AI-стартапи. Основні учасники: стартапи, фонди, бізнес-ангели, акселератори.

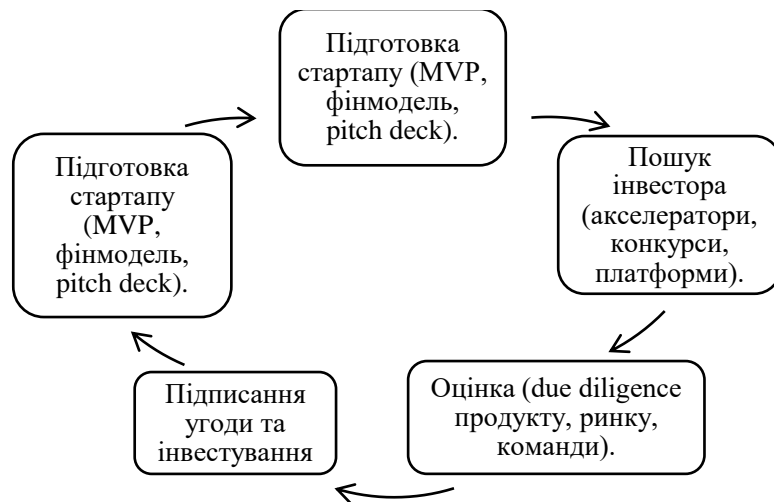


Рисунок 1. Етапи інвестування у венчурному бізнесі

Джерело: складено автором за матеріали [3]

Ці кроки допомагають керувати ризиком та залучати фінансування для росту компанії.

Венчурне інвестування включає кілька ключових етапів: залучення капіталу, оцінку та відбір проєктів, структурування інвестицій, моніторинг і підтримку, а також отримання доходу і завершення інвестицій, що забезпечує ефективне управління ризиками та можливість високого прибутку.

На етапі залучення капіталу фонди акумулюють кошти від приватних інвесторів, фінансових установ і спеціалізованих фондів для інвестування у стартапи. Оцінка та відбір проєктів передбачає аналіз бізнес-планів, ринку, конкурентного середовища та управлінської команди з урахуванням ризиків і прибутковості. Структурування інвестицій здійснюється через поетапне фінансування з використанням різних інструментів (акції, облігації, привілейовані цінні папери), що дозволяє контролювати ризики та забезпечує можливість конверсії. Моніторинг і підтримка полягають у контролі реалізації бізнес-плану, консультуванні та участі у стратегічних рішеннях для коригування діяльності та зниження збитків. Завершення інвестицій відбувається через продаж частки, викуп менеджментом або IPO, що дозволяє оцінити ефективність вкладень [4].

Завдяки чіткій структурі та контролю на кожному етапі, венчурні інвестиції стають потужним інструментом підтримки інновацій та розвитку перспективних стартапів. Вони дозволяють не лише залучати ресурси, але й стимулювати технологічний прогрес, створювати нові робочі місця та сприяти розвитку економіки в цілому.

Література:

1. Венчурні інвестиції: що це таке. *Rates - Manage Your Finances Smartly*. URL: <https://rates.fm/ua-uk/invest/venchurni-investiciyi/> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Венчурні інвестиції: високі ризики та великі можливості. *Profinances*. URL: <https://profinances.com.ua/venchurni-investytsii-vysoki-ryzyky-ta-velyki-mozhlyvosti/> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Як працює венчурний капітал в Україні: етапи, приклади, поради. *Поради для Життя*. URL: <https://poradnyk.com/karyera-biznesu/7172-yak-praczuuye-venchurnyj-kapital-v-ukrayini-i-dlya-chogo-vin-biznesu/> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Процес інвестування: венчурний капітал. *Zen.in.ua - освітній портал*. URL: <https://zen.in.ua/menedzhment/finansuvannya-biznesu/protses-investuvannya-venchurniy-kapital> (дата звернення: 30.03.2026).

ГЕГАМЯН М.Г.

слухач секції економіки Кіровоградської МАН України, учень 10 класу
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

Наукові керівники:

СТОРОЖУК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ХАРЧЕНКО А.О.

вчитель математики

Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ АСФАЛЬТУВАННЯ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

У сучасному підприємстві ефективні стратегії просування послуг стають не просто інструментом, що стимулює продажі, а визначальним чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу. Дослідження питань формування стратегії просування послуг асфальтування на локальному ринку набуває особливої актуальності через двоїстість поєднання виробничого та сервісного виміру цього виду діяльності. З одного боку, клієнт отримує матеріальне благо у вигляді нового дорожнього покриття, яке можна виміряти та оцінити, з іншого – процес і сприйняття мають риси сервісу, адже клієнт купує не лише асфальт, але й досвід співпраці, надійність, відчуття безпеки та довіри.

Контент-аналіз онлайн-оголошень українських підприємців, які пропонують послуги асфальтування показав, що у 2026 році ринок цих послуг характеризується високою конкуренцією, значним діапазоном цін (від 700 до 1580 грн/м²) та зростанням попиту на невеликі обсяги робіт для приватних замовників. Основними особливостями є індивідуальні замовлення, швидкі терміни виконання робіт та акцент на локальне виробництво й доступність. Найбільш популярними послугами є ямковий ремонт, асфальтування майданчиків, укладання асфальтної крихти. На ринку представлені сотні локальних бригад, які конкурують за рахунок гнучких цін, швидких термінів та знижок при великих обсягах (5-10% при замовленні понад 500 м²). Приватні локальні бригади часто пропонують повний цикл робіт, а саме: підготовка ґрунту, укладання асфальту, бордюри, дрібний ремонт.

Результати аналізу також свідчать про те, що значна частина бригад, які пропонують асфальтування, наприклад, у м. Кропивницькому, приїжджають з інших міст (Київ, Дніпро, Одеса, Полтава). Це пояснюється тим, що локальний ринок міста Кропивницького невеликий, попит переважно приватний і дрібний, а місцеві підприємці часто не мають достатньої техніки чи ресурсів для масштабних робіт. Практика показує, що виїзні бригади

часто пропонують нижчі ціни, але гарантії якості можуть бути мінімальними. Натомість місцеві підприємці більш доступні для дрібних замовлень, але їх менше, і вони конкурують переважно через онлайн-оголошення на платформі OLX та у довідниках підприємств на сайтах типу 0522.ua.

На нашу думку, з метою формування нових підходів до стратегії просування послуг асфальтування потрібно удосконалювати способи комунікації підприємців із клієнтами. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі візуального та аудіоконтенту як основних цифрових інструментів просування послуг. За різними дослідженнями, від 63% до 78% аудиторії надає перевагу коротким відео як найбільш зручному способу отримання інформації про продукт або послугу, що змінює підходи до формування контент-стратегії підприємств [1]. У цьому контексті ефективними форматами, на нашу думку, є короткі відео тривалістю 60-120 секунд із демонстрацією виконаних дорожніх робіт, подкасти, орієнтовані на споживання «в дорозі», прямі ефіри з демонстрацією процесів асфальтування, а також серії кейсів, що зосереджують увагу на практичних результатах (табл. 1).

Вирішальним принципом сучасного контент-маркетингу є декомпозиція інформації, тобто одна змістова теза перетворюється в окремий інформаційний продукт (відео, карусель або аудіофрагмент), що дозволяє масштабувати контент і підвищувати ефективність його використання без значного збільшення витрат. Крім того, в умовах зростання вартості цифрової реклами та зниження довіри до неї актуалізується використання інструментів типу відгуків, коментарів користувачів у соцмережах, згадування у ЗМІ. Для підприємств дорожньо-будівельної галузі це означає активізацію PR-діяльності через експертні коментарі для медіа, публікацію аналітичних матеріалів і колонок, участь у профільних подкастах та інтерв'ю, підготовку кейс-стаді з кількісними результатами реалізованих проєктів.

Таблиця 1 – Формати контенту надання послуг асфальтування

Тип контенту	Зміст публікації	Вплив на клієнтів	Бізнес-результат
Короткі відео (60-120 сек)	Процес роботи, техніка, «було/стало»	Клієнти бачать реальні роботи і перестають сумніватися	Більше звернень від «тепліх» клієнтів
Подкасти «в дорозі»	Розмови про асфальтування, поради, помилки	Клієнти слухають під час поїздки, таким чином формується знайомство	Компанію згадують першою при потребі
Прямі ефіри	Живий процес укладання асфальту	Демонстрація «без монтажу» підвищує довіру	Зменшення сумнівів перед здійсненням замовлення
Кейси (серії)	Фото/відео «до/після», опис задачі	Клієнти бачать конкретний результат	Збільшення укладених угод

Джерело: складено авторами

Застосування таких підходів сприятиме підвищенню довіри до бренду, формуватиме експертний імідж компанії та буде забезпечувати довгострокову конкурентну життєздатність на ринку послуг асфальтування.

Отже, формування ефективної стратегії просування послуг асфальтування на локальному ринку ґрунтується на поєднанні виробничої та сервісної складових, що визначає специфіку взаємодії з клієнтом. Важлива особливість даного ринку полягає у його високій конкуренції та орієнтації на індивідуальні замовлення, що зумовлює необхідність гнучких маркетингових рішень. Багатоманітність інструментів цифрового маркетингу, зокрема

використання відеоконтенту, кейсів та інтерактивних форматів, сприяє підвищенню довіри та формуванню стійкого попиту. Водночас застосування зовнішніх сил, таких як відгуки споживачів, медійна присутність і рекомендації, посилює репутаційний капітал підприємств. Реалізація зазначених підходів має ґрунтуватися на системності та врахуванні локальних особливостей попиту, що забезпечує здатність суб'єкта підприємництва утримувати конкурентні переваги. Таким чином, стратегія просування повинна базуватися на ґрунтовних принципах комунікації, прозорості та демонстрації очевидних результатів діяльності.

Література:

1. Статистика контент-маркетингу за 2026 рік: оновлені показники галузі. URL: https://affmaven.com/uk/content-marketing-statistics/?utm_source=copilot.com (дата звернення: 07.05.2026)

ГНАТЮК Ю.Ю.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ОНП «Економіка»

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Глобальна цифровізація економічних процесів, трансформація ринку праці, пандемічні обмеження та воєнні виклики стали визначальними чинниками поширення гібридних моделей зайнятості, які поєднують дистанційний та офлайн-формати організації праці. Сучасні підходи до трактування гібридної зайнятості ґрунтуються на інтеграції фізичного та цифрового робочого середовища. Як зазначає Заславський С. Є., гібридне робоче середовище є системою організації трудових відносин, що базується на синтезі офісних та дистанційних форматів роботи з використанням цифрових технологій та адаптованих управлінських моделей, забезпечуючи гнучкість у виборі місця та умов праці, підвищення продуктивності та економічної ефективності організацій [2].

У сучасних умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів навіть у кризових ситуаціях, а відтак гібридні моделі роботи стають важливим механізмом підтримання економічної стійкості, кадрової мобільності та конкурентоспроможності організацій. Змішані умови роботи забезпечують підприємствам економічну гнучкість, дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища та інтегруватися у глобальний цифровий простір [1].

Варто наголосити, що за умов гібридної роботи саме людський капітал стає ключовим фактором ефективності підприємств, а якість управління персоналом визначає рівень стійкості організації до зовнішніх викликів. Особливо показовими у цьому контексті є дослідження українських ІТ-компаній, які стали одним із найбільш адаптивних секторів економіки. У роботі [2] доведено, що гібридна форма організації праці здатна забезпечити збереження кадрового потенціалу, підтримання продуктивності та стійкості бізнес-процесів навіть в умовах війни.

Водночас трансформація трудових відносин у гібридному середовищі породжує низку нових викликів. Одним із ключових ризиків є розмиття меж між робочим та особистим життям працівників. Надмірне використання цифрових технологій поза межами робочого часу посилює рівень стресу працівників та негативно впливає на їх психологічний стан [2]. Постійна доступність через цифрові канали комунікації, збільшення тривалості робочого дня

та надмірне використання інформаційно-комунікаційних технологій можуть спричинити емоційне вигорання, психологічне виснаження та зниження мотивації персоналу.

Відповідно, ефективність гібридної зайнятості залежить від здатності організацій забезпечити баланс між цифровою гнучкістю та соціальною стабільністю, підтримувати корпоративну культуру та впроваджувати сучасні системи управління результативністю. У перспективі саме ці моделі праці можуть стати основою формування інноваційного та конкурентоспроможного трудового потенціалу України в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Заславський С. Є. Гібридні умови роботи як результат цифрової трансформації економічних процесів. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.80>

2. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>

ГУЛА І.О.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Науковий керівник

КОВАЛЕНКО С. В.

викладач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРИЗОВОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено впливом глобалізаційних процесів, фінансових криз, військових конфліктів, енергетичних проблем, інфляційних коливань та швидких технологічних змін. В умовах кризового стану економіки особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого економічного розвитку, підтримки конкурентоспроможності національного господарства та формування ефективних механізмів антикризового управління. Для багатьох країн світу, зокрема України, кризові явища стали серйозним викликом, який впливає на всі сфери суспільного та економічного життя.

Кризовий стан економіки характеризується зниженням темпів економічного зростання, погіршенням фінансового стану підприємств, зростанням рівня безробіття, інфляційними процесами та скороченням інвестиційної активності. У таких умовах підприємства стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, зменшенням попиту на продукцію та послуги, порушенням логістичних зв'язків і нестабільністю зовнішнього середовища. Це негативно впливає на ефективність господарської діяльності та створює загрозу для економічної безпеки держави.

Однією з основних проблем розвитку економіки в кризових умовах є нестабільність фінансової системи. Коливання валютного курсу, зростання державного боргу, дефіцит бюджету та високий рівень інфляції знижують рівень довіри до економічної політики держави та стримують розвиток підприємницької діяльності. Водночас скорочення

інвестиційних ресурсів ускладнює процес модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Суттєвою проблемою є також зниження рівня зайнятості населення та погіршення соціально-економічного становища громадян. Криза призводить до скорочення робочих місць, зменшення доходів населення та зростання рівня трудової міграції. У результаті посилюється соціальна напруга, погіршується демографічна ситуація та знижується рівень економічної активності населення. За таких умов особливого значення набуває державна політика підтримки зайнятості, розвитку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання підприємницької ініціативи.

Водночас кризовий стан економіки створює передумови для структурних змін та формування нових напрямів розвитку. У сучасних умовах важливим фактором подолання кризових явищ є цифровізація економіки, розвиток інформаційних технологій та впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та забезпечити адаптацію підприємств до змін ринкового середовища.

Одним із перспективних напрямів розвитку економіки є підтримка інноваційної діяльності та стимулювання інвестиційної активності. Інновації виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її довгострокового розвитку. Упровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток альтернативної енергетики та підтримка стартапів сприяють формуванню нової моделі економічного зростання.

Важливу роль у подоланні кризових явищ відіграє державне регулювання економіки. Ефективна антикризова політика повинна бути спрямована на стабілізацію фінансової системи, підтримку підприємництва, залучення інвестицій та розвиток соціальної сфери. Особливого значення набуває удосконалення податкової політики, розвиток механізмів державно-приватного партнерства, підтримка експорту та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Крім того, перспективи розвитку економіки в кризових умовах значною мірою залежать від рівня міжнародного співробітництва. Участь держави у міжнародних економічних організаціях, інтеграція у світовий економічний простір, залучення міжнародної фінансової допомоги та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків сприяють відновленню економічної стабільності та формуванню умов для економічного зростання.

Таким чином, кризовий стан економіки супроводжується значною кількістю проблем, які негативно впливають на розвиток держави та діяльність підприємств. Проте сучасні виклики одночасно створюють можливості для структурних змін, розвитку інновацій та модернізації економічної системи. Ефективне поєднання державного регулювання, інноваційного розвитку, цифровізації та підтримки підприємництва сприятиме подоланню кризових явищ та забезпеченню сталого економічного розвитку в майбутньому.

Діана ГРУЗІН

здобувачка групи МЕ-23

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Наталія ЧЕРЕДНІЧЕНКО

д.п.н., професор кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Центрально національний технічний університет

М. Кропивницький

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває венчурний бізнес, який виступає одним із ключових механізмів підтримки інноваційних ідей, технологічних стартапів та підприємницьких ініціатив із високим потенціалом зростання. Венчурне фінансування дає змогу молодим компаніям залучати капітал на ранніх етапах розвитку, коли вони ще не мають стабільного прибутку, достатнього забезпечення або доступу до традиційних банківських кредитів.

Актуальність теми зумовлена тим, що саме стартапи часто стають джерелом нових технологій, цифрових продуктів, бізнес-моделей та інноваційних рішень. За даними OECD, венчурний капітал відіграє важливу роль у фінансуванні зростання інноваційних стартапів і малих та середніх підприємств, які є важливими чинниками продуктивності та створення робочих місць.

Венчурне фінансування – це форма інвестування, за якої інвестор вкладає кошти у перспективну компанію в обмін на частку в її капіталі. На відміну від банківського кредитування, венчурний інвестор бере на себе високий рівень ризику, оскільки стартап може не досягти очікуваних результатів. Водночас у разі успіху інвестор отримує значний прибуток завдяки зростанню вартості компанії.

Основна особливість венчурного бізнесу полягає у поєднанні фінансової підтримки з експертною допомогою. Венчурні фонди та бізнес-ангели не лише надають капітал, а й допомагають стартапам із формуванням стратегії, виходом на ринок, пошуком партнерів, масштабуванням продукту та залученням наступних раундів інвестицій [1].

До основних переваг венчурного фінансування належать:

– підтримка інновацій. Венчурний капітал спрямовується переважно у сфері з високим потенціалом розвитку: інформаційні технології, штучний інтелект, фінтех, біотехнології, екологічні технології, медицину та цифрові сервіси.

– можливість швидкого масштабування бізнесу. Стартапи отримують ресурси для розширення команди, розробки продукту, маркетингу та виходу на міжнародні ринки.

– залучення управлінського досвіду. Інвестори часто мають значний досвід у розвитку бізнесу, тому можуть допомогти підприємцям уникнути типових помилок.

– стимулювання конкуренції. Нові компанії створюють альтернативу традиційним підприємствам, змушуючи ринок швидше адаптуватися до технологічних змін.

– розвиток підприємницької екосистеми. Венчурний бізнес сприяє появі акселераторів, інкубаторів, інвестиційних фондів, освітніх програм та професійних спільнот.

Разом із перевагами венчурне фінансування має і певні ризики. Насамперед це високий рівень невизначеності, оскільки значна частина стартапів не досягає комерційного успіху. Крім того, засновники компанії можуть втратити частину контролю над бізнесом, оскільки інвестори отримують частку у власності та можуть впливати на стратегічні

рішення.

Важливим етапом венчурного бізнесу є оцінка стартапу. Інвестори звертають увагу не лише на саму ідею, а й на команду, розмір ринку, конкурентні переваги, бізнес-модель, технологічну унікальність та можливість масштабування. Навіть перспективна ідея не завжди отримує фінансування, якщо команда не здатна ефективно реалізувати проєкт.

Особливу роль венчурний капітал відіграє у розвитку економіки країни. Він сприяє комерціалізації наукових розробок, появі нових робочих місць, цифровізації бізнесу та підвищенню інноваційної активності. Світовий банк також розглядає підтримку інноваційного підприємництва та раннього фінансування стартапів як важливий інструмент економічного розвитку [2].

В умовах сучасної економіки венчурний бізнес стає не лише способом отримання прибутку, а й механізмом структурної модернізації. Він допомагає спрямовувати фінансові ресурси у ті сфери, які можуть забезпечити майбутнє зростання: цифрові технології, автоматизацію, енергетичні рішення, штучний інтелект та інноваційне виробництво.

Для України розвиток венчурного бізнесу є особливо важливим, оскільки країна має значний людський капітал, сильний ІТ-сектор, активну стартап-спільноту та потенціал для створення технологічних продуктів. Проте для ефективного розвитку венчурного ринку необхідні стабільне правове середовище, захист прав інвесторів, податкові стимули, доступ до міжнародного капіталу та підтримка інноваційної інфраструктури.

Отже, венчурне фінансування є важливим чинником інноваційного розвитку економіки. Воно забезпечує стартапи необхідними ресурсами, підтримує технологічний прогрес, стимулює підприємництво та сприяє формуванню конкурентоспроможного бізнес-середовища. Незважаючи на високі ризики, венчурний бізнес залишається одним із найефективніших інструментів підтримки інновацій та економічного зростання.

Головне завдання держави, інвесторів та підприємницької спільноти полягає у створенні умов, за яких перспективні ідеї зможуть перетворюватися на успішні компанії. Саме тому розвиток венчурного фінансування є важливою передумовою модернізації економіки, підвищення її гнучкості та інтеграції у глобальний інноваційний простір.

Література:

1. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Leveraging Venture Capital for SMEs. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en/full-report/leveraging-venture-capital-for-smes_484042d0.html?utm_source
2. World Bank Group. Support for Innovation and Entrepreneurship. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/mar/world-bank-group-support-innovation-and-entrepreneurship-0?utm_source

Марія ГОРЯЧОВА

студент групи МК-24,
спеціальність 075 «Маркетинг»

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Наталя ЧЕРЕДНІЧЕНКО

д.п.н., професор кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активною цифровізацією економічних процесів, що змінює підходи до управління організаціями. У цих умовах особливої ваги набуває трансформаційне лідерство як концепція, що спрямована на інновації, адаптивність і стратегічне бачення розвитку.

Дослідження трансформаційного лідерства зумовлена стрімким розвитком цифрової економіки, яка базується на інформаційних технологіях, автоматизації та глобалізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація змінює структуру управління підприємствами, вимагаючи нових компетенцій від керівників та впровадження інноваційних підходів до лідерства. Крім того, поширення цифрових технологій створює нові виклики для організацій, що потребує гнучких управлінських рішень і розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Трансформаційне лідерство в умовах цифрової економіки є багатовимірним явищем, що поєднує стратегічне мислення, інноваційність і здатність до управління змінами. Воно спрямоване не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на формування довгострокових конкурентних переваг організації [1].

Сутність трансформаційного лідерства полягає у [2]:

- формуванні цифрового бачення розвитку організації;
- стимулюванні інноваційної діяльності та впровадженні новітніх технологій;
- розвитку організаційної культури, орієнтованої на зміни;
- управлінні людським капіталом в умовах цифровізації.

У сучасних умовах трансформаційні лідери активно використовують цифрові інструменти, штучний інтелект та аналітику даних для прийняття управлінських рішень [2]. Водночас вони відіграють ключову роль у формуванні гібридних команд і забезпеченні ефективної комунікації в цифровому середовищі [1].

Важливою характеристикою трансформаційного лідерства є його орієнтація на розвиток цифрових компетенцій працівників та інтеграцію новітніх технологій у бізнес-процеси. Це дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Отже, трансформаційне лідерство є ключовим фактором успішного функціонування організацій у цифровій економіці. Воно забезпечує ефективне управління змінами, сприяє інноваційному розвитку та формує нові підходи до взаємодії з персоналом. Цифрова економіка вимагає від лідерів не лише управлінських навичок, а й високого рівня цифрової грамотності, стратегічного мислення та здатності до постійного навчання.

Література:

1. Саврас І. З., Фединець Н. І. Трансформаційне управління гібридними командами в умовах цифрової економіки. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1923>
2. Гурман О. М. Процес впровадження стратегій лідерства на основі цифрових технологій. Трансформаційна економіка. 2025. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/246>

ГОЛОВАНЬ А. Ю.

здобувачка гр. ПА-25 Мз

Науковий керівник:

ЗАЯРНИК О. В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

РИНОК ПРАЦІ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОФЕСІЇ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Щільність лікарів в Україні наближається до середньої щільності в країнах ЄС. Проте країна значно відстає за показниками щільності медичних сестер (медичних братів), акушерок та фізіотерапевтів. Через меншу кількість медичних сестер (медичних братів) співвідношення медичних сестер (медичних братів) до лікарів в Україні становить 1,1, тоді як в ЄС цей показник дорівнює 2,3. Фактична щільність стоматологів в Україні, ймовірно, є вищою, ніж показано, якщо належним чином врахувати дані приватного сектору [1, с. 11].

Потенційні причини відтоку кадрів. Однією з основних причин відтоку кадрів є старіння персоналу. Більше половини лікарів первинної медичної допомоги (далі – ПМД) старше 50 років, а 29% - старше 60 років. Приблизно чверть усіх лікарів пенсійного віку. Це також вказує на низькі темпи державного набору медичних працівників протягом останнього десятиліття. Ще однією причиною відтоку кадрів є міграція. В складі людських ресурсів в медичній сфері є багато жінок, які мають більше можливостей для міграції. Чисельність людських ресурсів у галузі охорони здоров'я зменшувалася навіть до пандемії COVID-19, але після її початку та внаслідок війни темпи скорочення значно зросли [1, с. 13].

Чи є кадровий потенціал ПМД в Україні достатнім? Результати включають наступне: В Україні існують три категорії лікарів ПМД: сімейні лікарі (67%), терапевти (14%) та педіатри (19%). Кадровий склад ПМД становить невелику частину від загальної кількості працівників охорони здоров'я в Україні: лише 17% лікарів та 19% медичних сестер (медичних братів) працюють у сфері ПМД. У ЄС спостерігається подібна тенденція, де 20% лікарів є лікарями загальної практики. Щільність лікарів ПМД в Україні становить 5,5 на 10 тис. населення, тоді як у Європейському регіоні ВООЗ цей показник дорівнює 8,9 на 10 тис. У закладах ПМД значною мірою відсутні послуги та навички Кадрових ресурсів у таких сферах, як фізіотерапія, гігієна порожнини рота, психіатрія, довготривалий догляд та соціальна робота [1, с. 2].

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» регламентує охорону здоров'я громадян як систему заходів, спрямованих на забезпечення, збереження й розвиток фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини за максимальної біологічно можливої індивідуальної тривалості життя.

Заклад охорони здоров'я – юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми, або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників [3].

Позитивні процеси в управлінській праці мають прояв тенденцій в тому, що: предметом менеджменту та продуктом управління стає інформація, сучасні інформаційні та

комп'ютерні технології; зростає комфортність службово-посадових відносин; наявний вибір з низки варіантів оптимального рішення; зменшується дублювання в роботі керівника; збільшується довіра, демократичність, мобільність і гнучкість систем управління тощо.

Кількість лікарів та медичних сестер/братів в Україні загалом зменшується з 2016 року. Серед медичних сестер/братів спостерігається стійка тенденція до високого рівня відтоку кадрів, що найбільш виражено у державному секторі. Багато лікарів і медичних сестер/братів, ймовірно, віддають перевагу міграції за кордон, і війна призвела до збільшення темпів міжнародної міграції. Також багато медичних сестер/братів в Україні працюють у немедичних професіях. Оплата праці в державному секторі залишається непривабливою для лікарів і медичних сестер/братів, а фінансові обмеження у багатьох закладах стримують їх від активного набору нового персоналу.

Старіння медичних працівників становить проблему. Більше половини сімейних лікарів, ймовірно, вийдуть на пенсію протягом наступного десятиліття, і нових кадрів може бути недостатньо для їх заміщення. Це також свідчить про те, що державний набір медичних працівників протягом останніх років був недостатньо активним.

Спостерігається значний перехід лікарів-спеціалістів з державного до приватного сектору, що становить від 1% до 3% на рік. Через кілька років це може призвести до дефіциту кадрів у державному секторі. Хоча приватний сектор наразі відносно невеликий, він швидко зростає, особливо в міських районах.

Існуюча політика щодо залучення та утримання медичних працівників, включаючи питання оплати праці, може бути недостатньою [1, с. 54].

Головною причиною міграції медичних працівників є низька оплата праці в Україні. Медичні працівники отримують недостатньо високу зарплату, що не забезпечує їхнього існування та розвитку кар'єри. Також до факторів, які спонукають медичних працівників до міграції, можна віднести недостатню кількість медичного обладнання та лікарських засобів, низьку якість роботи та відсутність можливості професійного зростання.

Уряд України продовжує шукати шляхи для покращення оплати праці медичних працівників в умовах війни. Одним з можливих рішень є збільшення фінансування медичної сфери загалом, щоб забезпечити достатню кількість медичного обладнання та лікарських засобів, а також залучення більшої кількості кваліфікованого персоналу. Це допоможе зменшити навантаження на медичних працівників та забезпечити їм достатню оплату за їхню роботу.

Дефіцит фахівців у кількох ключових спеціальностях, як-от сімейна медицина, медицина невідкладних станів, психіатрія, анестезіологія, інтенсивна терапія та епідеміологія, може бути пов'язаний із низьким рівнем підготовки кадрів. Сімейна медицина не є популярною спеціалізацією серед студентів, які навчаються за контрактом. Лише 13% випускників медичних навчальних закладів, які навчалися за кошти державного бюджету, обирають спеціалізацію в сімейній медицині, що не зовсім задовольняє потреби ПМД. [1, с. 55].

Людські ресурси у галузі охорони здоров'я на територіях, безпосередньо зачеплених бойовими діями, зазнали найбільших втрат. Це стосується освіти, працевлаштування, зростання міграції та труднощів з утриманням медичних працівників, що призвело до виснаження кадрового потенціалу в багатьох регіонах країни. Щільність медичних працівників у сільській місцевості, включно з рівнем ПМД, є вкрай низькою - значна частина наявних вакансій зосереджена саме в сільських районах. Крім того, щільність медичних працівників в областях, які безпосередньо постраждали від конфлікту, є низькою, і на неї впливає значний відтік кадрів. Ефективність праці можна визначити як співвідношення між отриманими результатами та витратами, що забезпечують досягнення максимально позитивного ефекту за найменших витрат.

Література:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Європейське регіональне бюро «Результати первинного аналізу ринку праці в галузі охорони здоров'я в Україні» 2024. С. 11-14. <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10458-50230-75692>
2. А. М. Морозов, Л. В. Яковлева, В. Д. Парій, Н. В. Бездітко Оцінка клінічної та економічної доцільності використання лікарських засобів у лікувально-профілактичному закладі (супровід формулярної системи): метод. рек. – Харків, 2013. – 35 с.
3. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник / Грабовецький Б. Є. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с

ГУЗЬ О.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
«Економіка», ОПП «Економіка в HR-сфері», гр. ЕН-24
м. Кропивницький, Україна
Науковий керівник

КОВАЛЕНКО С. В.

викладач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

НАУКОВІСТЬ, ДОСВІД І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ: ХАРАКТЕР ВЗАЄМОДІЇ, СПІВВІДНОШЕННЯ І ПОЄДНАННЯ

Якщо спитати практикуючого менеджера, чим він керується — наукою, досвідом чи інтуїцією, — навряд чи отримаємо однозначну відповідь. І це не ухилення від питання. Управлінська діяльність справді існує на перетині цих трьох площин, і їх розмежування здебільшого є умовністю, зручною для теоретичного аналізу. Особливо виразно це проявляється у творчих індустріях — зокрема у вітчизняній кіногалузі, де щоденна практика постійно спростовує будь-яке зведення управління до якоїсь однієї «формули».

Наукова складова управління — це не просто набір методик. Це певна дисципліна мислення: звичка спиратися на верифіковані дані, а не на враження; перевіряти гіпотези, а не поклатися на здогадки. У сфері HR-менеджменту в кіно це означає системну роботу з КРІ, компетентнісними профілями, аналітикою талантів. Варіс І., Кравчук О. та Коновалова В. переконливо показують: без оцінювання як базового інструменту будь-яка система управління персоналом залишається ситуативною — а отже, нестійкою [3]. Утім, навіть найдосконаліша методологія не здатна «виміряти» режисерський задум або передбачити, чи зможе актор у конкретний знімальний день видати потрібну емоційну глибину. Кількісні показники просто не мають таких одиниць.

Досвід — це те, що залишається після того, як теорію відкладено вбік. Він не передається підручниками і не здобувається на тренінгах — він накопичується через помилки, через розв'язання реальних конфліктів, через роки роботи з живими людьми в умовах постійного тиску. Семенчук Т. Б. зі співавторами підкреслюють: у креативних індустріях саме адаптивність — вміння діяти в нестандартних ситуаціях без готових алгоритмів — є ознакою справжнього управлінського фаху, і це вміння виробляється виключно практично [1]. Аналіз того, як знімалися «Довбуш» чи «Стоп-Земля», підтверджує: досвідчений продюсер нерідко «зчитує» кризу ще до того, як вона стала очевидною для решти команди. Але досвід має й зворотний бік — він може робити керівника заручником власного минулого, нечутливим до нових підходів.

Мистецтво управління — найважче для опису, але, мабуть, найважливіше у творчому середовищі. Йдеться про те, що відрізняє керівника, якому хочуть довіряти, від того, кому просто підпорядковуються. Це вміння відчутти момент, коли команді потрібна підтримка, а

не завдання; коли конфлікт треба не гасити, а спрямовувати; коли мовчання продуктивніше за нараду. Це якість, що формується на стику особистісної зрілості, емоційного інтелекту та — так, теж — глибокого знання своєї галузі. Саме вона, а не кількість зіграних проєктів, відрізняє видатного продюсера від просто досвідченого.

На різних етапах кінопроєкту ці три складові «перемикаються» між собою. Препродакшн — це переважно наука: бюджетування, юридичне оформлення, підбір команди за компетенціями. Зйомковий процес — це майже виключно мистецтво: тримати людей у ресурсному стані, коли все горить і нічого не йде за планом. Досвід же присутній наскрізно — він і є тим «фільтром», через який керівник сортує ситуації на ті, що потребують аналізу, і ті, де треба просто діяти.

Окремої уваги заслуговує контекст, у якому сьогодні працює українська кіногалузь. За даними аналітичної записки Українського культурного фонду, 45% учасників ринку зафіксували скорочення або повну відсутність замовлень, а кожен п'ятий втратив частину команди через мобілізацію чи міграцію [2.]. В таких умовах класичні управлінські моделі часто просто не спрацьовують — не тому що вони неправильні, а тому що написані для іншої реальності. Натомість саме мистецтво управління — здатність тримати команду разом, зберігати творчу ідентичність і знаходити сенс у роботі навіть під тиском — стає не бонусом, а умовою виживання.

Отже, ефективне управління у креативних індустріях не зводиться ні до наукової методології, ні до накопиченого досвіду, ні до інтуїтивного «чуття». Реальна управлінська майстерність — це вміння розуміти, який із трьох інструментів потрібен зараз, і переходити між ними без внутрішніх суперечностей. Завдання сучасного HR-менеджменту у кіносфері — не навчити обирати між цими площинами, а виховати здатність свідомо в них орієнтуватися.

Література:

1. Семенчук Т. Б., Боняр С. М., Осипова Є. Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій : монографія. Київ : ДУІТ, 2024. 330 с.
2. Стратегії адаптації культури та креативних індустрій до умов війни : аналітична записка УКФ. 2023. URL: <https://ucf.in.ua>
3. Varic I., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Galician Economic Journal. 2023. № 3 (82). С. 65–79.

ГУЗЬ О.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
«Економіка», ОПП «Економіка в HR-сфері», гр. ЕН-24
м. Кропивницький, Україна
Науковий керівник

КОВАЛЕНКО С. В.

викладач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: СИНЕРГІЯ ДОВІРИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Антикризові комунікації в сучасних умовах виходять далеко за межі традиційного управління інформаційними потоками та перетворюються на стратегічний інструмент збереження інституційної довіри й соціальної відповідальності організацій. Ключова проблема полягає не у відсутності комунікаційних каналів, а в розриві між декларованими цінностями організацій та їхніми реальними діями в момент кризи. Саме цей розрив є

головним руйнівником довіри стейкхолдерів.

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що проблематика ділових комунікацій активно досліджується в контексті цифровізації управління. Зокрема, Шупта І. М. та Дем'янов О. В. наголошують на необхідності дотримання принципів прозорості та підзвітності в цифровому середовищі як основи для побудови інституційної довіри [1]. Водночас дослідження Ліфінцева Д. С. та колег підкреслює, що ефективний комплаєнс-менеджмент залежить не лише від формальних процедур, а передусім від якості внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, які вбудовують етичні стандарти в повсякденну організаційну практику [2]. Проте жодне з цих досліджень не розглядає антикризові комунікації як самостійний феномен, що поєднує управлінські та соціальні функції.

Антикризова комунікація виконує щонайменше три взаємопов'язані функції. Перша — інформаційна: своєчасне та точне повідомлення стейкхолдерів про характер кризи, її масштаб і вжиті заходи. Друга — регуляторна: управління суспільними очікуваннями та запобігання паніці через демонстрацію контрольованості ситуації. Третя — репутаційна: збереження і, за можливості, зміцнення позитивного образу організації через демонстрацію соціальної відповідальності. Принципово важливо, що ці функції не можуть реалізовуватися послідовно — вони мають здійснюватися одночасно, що є головним викликом для управлінців.

Особливої актуальності набуває питання міжкультурного виміру антикризових комунікацій. Як зазначають Кривобок К. В., Котельникова Ю. М. та Кінас І. О., чим більше різняться культури учасників спільних дій, тим складніше досягти взаєморозуміння [3]. В умовах глобалізованих організацій або кризових ситуацій, що зачіпають міжнародних партнерів, ця проблема набуває критичного характеру. Антикризові комунікаційні стратегії мають бути культурно адаптованими: повідомлення, сформульоване без урахування культурного контексту аудиторії, здатне призвести до ескалації кризи замість її врегулювання.

Концептуальним підґрунтям ефективних антикризових комунікацій є принцип проактивної соціальної відповідальності. Це означає, що організація має діяти не реактивно — відповідаючи на вже виниклу кризу, — а превентивно, формуючи резерв довіри ще до настання кризових обставин. Цей резерв складається з трьох компонентів: системної прозорості в повсякденній діяльності; послідовності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими рішеннями; наявності дієвих зворотних

зв'язків із ключовими групами стейкхолдерів. Організації, що систематично інвестують у ці компоненти в стабільний час, значно ефективніше долають кризові ситуації. Цифровізація, з одного боку, надає організаціям безпрецедентні можливості для оперативного інформування аудиторії в кризових ситуаціях — через соціальні мережі, месенджери, вебпортали та відеоконференції. З іншого боку, вона суттєво ускладнює управління кризовими комунікаціями: інформація поширюється миттєво і некеровано, а будь-яка суперечність між офіційними повідомленнями організації та незалежними джерелами одразу стає публічною. Відтак цифрове середовище підвищує ставки антикризових комунікацій: помилки дорожчають, а успіх стає більш помітним. Ключовим висновком дослідження є твердження, що соціальна відповідальність організації є не лише етичним, а й суто практичним інструментом антикризового управління. Організації з розвиненою культурою корпоративної відповідальності, налагодженими каналами комунікації та сформованим резервом суспільної довіри долають кризи швидше і з меншими репутаційними та фінансовими втратами порівняно з тими, хто вибудовує комунікаційну стратегію вже після розгортання кризи. Це підтверджує, що інвестиції в етичну культуру організації, прозорість і відповідальне лідерство є, по суті, інвестиціями в антикризову стійкість.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка вимірюваних індикаторів “комунікаційної готовності” організації до кризи, що дозволить менеджерам оцінювати та цілеспрямовано зміцнювати потенціал антикризових комунікацій до

виникнення кризових ситуацій. Такий превентивний підхід має стати нормою корпоративного управління в умовах зростаючої невизначеності сучасного бізнес середовища.

Література:

1. Шупта І. М., Дем'янов О. В. Етичні засади ділової комунікації в органах публічної влади в умовах цифровізації. Центральнотраїнський вісник права та публічного управління. 2026. Вип. 1 (13). С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2026-1-17>
2. Ліфінцев Д. С., Ліщинська В. В., Верба В. А. Інтеграція компласнс-менеджменту в практики комунікаційного та проєктного менеджменту. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171>
3. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1–2. С. 18–24.

Олександр ГУЗЬ

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 051 «Економіка» гр. ЕН-24

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Наталя ЧЕРЕДНІЧЕНКО

д.п.н., професор кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральнотраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «КЕРІВНИЦТВО» І «ЛІДЕРСТВО» В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання про те, чим відрізняється керівник від лідера, сьогодні виходить далеко за межі академічної дискусії. Практика господарювання демонструє: організації, у яких ці ролі штучно розділені або ототожнюються без критичного осмислення, зазнають системних управлінських збоїв. Менеджмент як наука давно визнав, що адміністративне призначення на посаду не гарантує реального впливу на колектив, а отже, потребує паралельного розвитку лідерського виміру особистості керівника.

У цьому контексті теоретичне розмежування понять «керівництво» і «лідерство» набуває практичного значення. Обидва феномени описують управлінський вплив, однак мають принципово різну природу, джерела та механізми дії. Саме тому їх порівняльний аналіз відкриває можливість побачити управління не як одновимірну функцію, а як поєднання інституційних і персональних ресурсів.

Запит на менеджерів, які здатні не лише адмініструвати, а й надихати, сьогодні є одним з найпомітніших трендів ринку праці. Дослідження Ю. В. Каменюка підтверджують: там, де управлінський вплив вичерпується формальними приписами, організація отримує від працівників лише часткову віддачу – значна частина їхнього потенціалу залишається незадіяною [3]. Це означає, що суто адміністративне керівництво, відірване від лідерського начала, є ресурсно неефективним.

Водночас сучасні дослідники фіксують зворотний бік проблеми: харизматичне лідерство без управлінської системності здатне призводити до дезорганізації. Л. М. Черчик акцентує увагу на тому, що саме взаємна доповнюваність лідерських і керівних функцій

забезпечує організаційну цілісність та сталість командної взаємодії [2]. Отже, дослідження їх співвідношення має не лише теоретичну, а й виражену прикладну цінність.

Особливої гостроти ця тема набуває у контексті підготовки нового покоління менеджерів. Сучасна освітня парадигма вимагає формувати фахівців, які однаково вільно орієнтуються і в площині формальних управлінських компетенцій, і у сфері неформального впливу на людей.

Під керівництвом розуміють таку форму управлінського впливу, що спирається на офіційно делеговані повноваження: посадові інструкції, накази, адміністративні санкції та нормативно закріплену відповідальність. Як зазначається у навчальному посібнику Н. Я. Михаліцької та М. Р. Яцик, керівник отримує право управляти завдяки своєму місцю в організаційній ієрархії, і саме ця інституційна основа відрізняє його від лідера [1]. «Словник понять і термінів з менеджменту» уточнює: у своїй сутності керівництво є спрямованим соціально-психологічним впливом, метою якого є впорядкування спільних дій – проте цей вплив завжди функціонує в рамках заздалегідь визначеної системи відносин [4].

Управлінський вплив є комплексним процесом, що формується на основі взаємодії керівництва, влади та лідерства. Його сутність полягає у здатності суб'єкта управління спрямовувати поведінку працівників, координувати їхню діяльність, забезпечувати виконання поставлених завдань і досягнення цілей організації. На рисунку 1 відображено логічний взаємозв'язок між ключовими складовими управлінського впливу: керівництвом як формально закріпленою владою, владою як можливістю впливати на інших, та лідерством як особистісним впливом керівника або неформального лідера. Саме поєднання цих елементів створює основу для ефективного управління організацією [1].

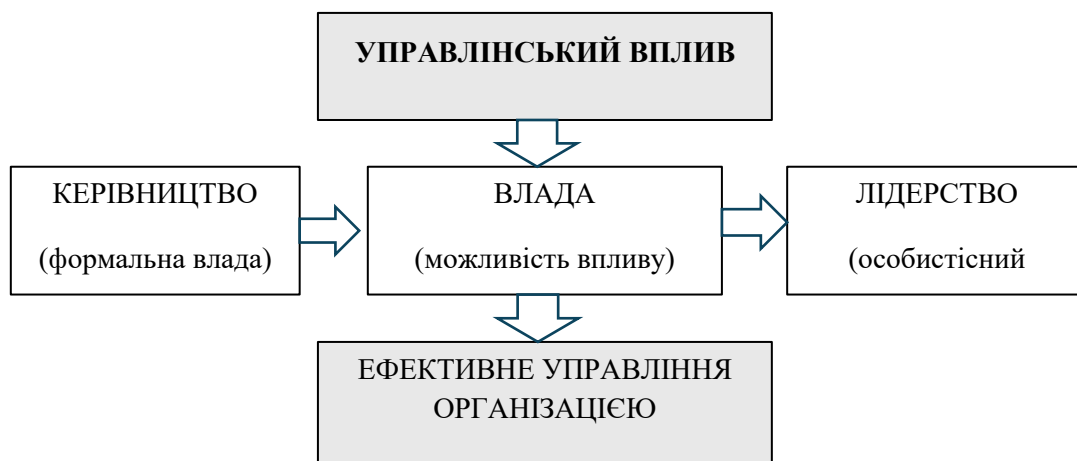


Рисунок 1 – Структура управлінського впливу в менеджменті

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 4]

Між двома аналізованими феноменами існують чіткі розмежувальні критерії. Перший – джерело повноважень: керівник отримує їх «згори», шляхом офіційного призначення; лідер набуває авторитету «знизу», через визнання колективу. Другий – характер відповідальності: керівник несе юридично закріплену відповідальність за результати підрозділу, тоді як лідер відповідає лише морально – перед власною совістю та репутацією. Третій критерій – стабільність статусу: посада захищає керівника навіть у кризові моменти, натомість лідерська позиція завжди умовна й потребує постійного підтвердження.

Утім, ці відмінності не означають несумісності. Ю. В. Каменюк переконливо доводить, що офіційна посада створює сприятливий «майданчик» для вияву лідерства, адже надає людині ресурси, видимість і контекст для впливу [3]. Л. М. Черчик у своєму підручнику формулює це так: лідерство здатне наповнити управлінські функції енергією та змістом, перетворивши виконання наказів на осмислену спільну діяльність [5]. Саме тому відносини між лідером і послідовниками продуктивніші за суто формальну субординацію.

Теоретична база досліджень лідерства налічує кілька магістральних напрямів. Концепція особистісних рис пов'язує лідерство з природженими якостями – рішучістю, харизмою, здатністю переконувати. Поведінкові теорії переносять акцент на те, що робить лідер, а не яким він є від природи, виокремлюючи авторитарний, демократичний і ліберальний стилі. Ситуаційні моделі йдуть іще далі: вони стверджують, що «правильний» лідерський стиль є функцією конкретних обставин, зрілості команди та характеру завдання.

Найбільш сучасним і затребуваним у практиці залишається трансформаційний підхід. Його суть – у здатності лідера змінювати не лише поведінку людей, а й їхнє ставлення до роботи, цінності та самосприйняття. Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик розглядають трансформаційне лідерство як ключовий механізм організаційного розвитку в умовах постійних змін [1]. Саме цей тип лідерства найбільш органічно поєднується з управлінськими функціями: він не заміщує адміністрування, а додає йому особистісний вимір, перетворюючи формальний менеджмент на живу управлінську практику [2].

Проведене дослідження дає підстави для таких висновків. Керівництво й лідерство описують різні, але взаємодоповнювальні виміри управлінської взаємодії: перше функціонує через інститути та норми, друге – через особистісний авторитет і добровільне визнання. Спроба управляти лише адміністративними методами обмежує організаційний потенціал; покладання виключно на неформальний вплив без системної основи призводить до хаосу. Отже, ефективне сучасне управління можливе лише за умови свідомої інтеграції обох начал.

Дослідження Ю. В. Каменюка переконливо ілюструють цю тезу на матеріалі організаційної культури: саме керівник-лідер, що поєднує інституційний ресурс посади з особистісним авторитетом, стає головним архітектором внутрішнього клімату організації [3]. Ця синергія є не просто бажаним, а необхідним атрибутом сучасного менеджменту.

Перспективні напрями досліджень охоплюють: вивчення механізмів розвитку лідерського потенціалу в межах програм корпоративного навчання; аналіз специфіки прояву керівництва й лідерства у віртуальних та розподілених командах в умовах цифровізації; розроблення діагностичних інструментів для оцінки балансу між формальним і неформальним управлінським впливом на різних рівнях організаційної ієрархії.

Література:

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. ISBN 978-617-511-405-6.
2. Черчик Л. М. Технології самоменеджменту та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 61 с.
3. Каменюк Ю. В. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 3 (79). С. 40–50. DOI: 10.33099/2617-6858-24-79-3-40-50.
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Словник понять і термінів з менеджменту : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 100 с. ISBN 978-966-654-808-8.
5. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : підручник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 269 с.

ГУЗЬ О.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 051 «Економіка», ОПП «Економіка в HR-сфері», гр. ЕН-24
Науковий керівник

ГРІНКА Т.І.

К.е.н., доц.

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

НЕРЕАЛІЗОВАНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Національна економіка України характеризується наявністю значного, проте недостатньо реалізованого потенціалу, що охоплює людські, інноваційні, ресурсні та цифрові можливості. Попри наявність потужної освітньої бази, вигідного географічного положення та розвинених окремих секторів, цей потенціал не трансформується повною мірою у стійке економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Метою дослідження є визначення нереалізованого потенціалу національної економіки України, виявлення основних проблем, що стримують його використання, та обґрунтування перспектив і напрямів його реалізації.

Під нереалізованим потенціалом національної економіки України автор розуміє сукупність наявних, але недостатньо задіяних людських, інноваційних, ресурсних і цифрових можливостей, що через системні інституційні, фінансові та регуляторні обмеження не трансформуються у стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності держави.

Реалізація зазначеного потенціалу стримується низкою системних проблем, які потребують детального аналізу. До основних із них належать:

- недостатній рівень інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР): частка видатків на НДДКР в Україні становить менше 0,5% ВВП, тоді як середній показник по ЄС сягає 2–3%;
- відтік кваліфікованих кадрів: починаючи з 2022 року значна частина висококваліфікованих фахівців залишила країну, що суттєво послаблює науковий та інноваційний потенціал;
- слабкість інноваційної екосистеми: низька координація між науковими установами, освітніми закладами, бізнесом та державними структурами призводить до розпорошення ресурсів і зниження ефективності впровадження інновацій.

Бар'єрами, що безпосередньо перешкоджають реалізації потенціалу, є: складне регуляторне середовище та бюрократизація дозвільних процедур; обмежений доступ підприємств до фінансування, зокрема венчурного капіталу; невідповідність національних стандартів до норм Євросоюзу, що ускладнює вихід на європейські ринки.

Проведені дослідження дозволили конкретизувати основні стримуючі чинники розвитку потенціалу національної економіки (табл. 1).

Згідно з даними табл. 1, можна констатувати, що найбільш критичними для економіки чинниками є інституційна неефективність, хронічне недофінансування НДДКР та відтік кваліфікованих кадрів. Сукупний вплив цих факторів призводить до зниження інвестиційної привабливості країни, уповільнення технологічного розвитку та послаблення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Для подолання зазначених проблем необхідні системні заходи: реформування інституційного середовища, збільшення державного фінансування науки та створення стимулів для приватних інвестицій у НДДКР.

Таблиця 1. Основні чинники, що стримують повне розкриття потенціалу економічного зростання України

Чинник стримування	Характеристика	Вплив на потенціал
Інституційна неефективність	Слабкий захист прав власності, корупція, бюрократія	Висока
Недофінансування НДДКР	Частка ВВП на науку — менше 0,5% (норма ЄС — 2–3%)	Висока
Відтік кваліфікованих кадрів	Еміграція фахівців, особливо у воєнний час (з 2022 р.)	Висока
Слабкий захист інтелектуальної власності	Відлякає іноземних інвесторів та венчурний капітал	Середня
Розрив із регуляторними нормами ЄС	Ускладнює вихід на європейські ринки та партнерство	Середня
Низька інноваційна екосистема	Слабка координація між наукою, бізнесом і державою	Середня

Джерело: складено автором на основі [1–4].

ІТ-сектор залишається стабільним чинником зростання валового внутрішнього продукту та валютних надходжень, навіть у складних умовах воєнного часу [2]. Ця галузь є перспективним напрямком для розвитку технологій і відіграє ключову роль у процесі інтеграції України в цифровий ринок Євросоюзу [1]. Однак обмежений захист прав інтелектуальної власності та складнощі з доступом до венчурного капіталу значно ускладнюють залучення нових інвестицій і впровадження інновацій. Аналіз Глобального індексу інновацій свідчить, що при відносно високому рівні освіти спостерігається низька ефективність інституцій, що підтверджує наявність значного, але ще не задіяного потенціалу для інноваційного зростання [2]. На думку автора, подолання цього розриву вимагає насамперед реформування системи захисту інтелектуальної власності та розвитку механізмів публічно-приватного партнерства у сфері інновацій.

На регіональному рівні існує значний, але не використаний ресурс вторинних енергетичних ресурсів, зокрема відходів, що спричиняє економічні втрати та екологічні проблеми [1]. Переорієнтація з традиційної моделі захоронення відходів на їх енергетичне відновлення розглядається як стратегічно важливий крок для досягнення енергетичної автономії регіонів України. Впровадження принципів циркулярної економіки у цій сфері здатне одночасно вирішити екологічні проблеми та забезпечити додаткові джерела енергії, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного часу.

Нереалізований потенціал національної економіки України проявляється в поєднанні сильних освітніх, науково-технічних, цифрових і ресурсних можливостей із низькою інституційною ефективністю, недостатнім фінансуванням НДДКР, слабким захистом інтелектуальної власності та розривом у регуляторних стандартах з ЄС [3]. На переконання автора, розкриття цього потенціалу є не лише економічним завданням, а й стратегічним пріоритетом відновлення та розвитку України у повоєнний період.

Таким чином, для повноцінного використання потенціалу національної економіки необхідно: посилити інноваційну політику та збільшити фінансування НДДКР; забезпечити ефективну взаємодію між державою, наукою, бізнесом та освітою; гармонізувати інституційні норми з європейськими стандартами; інвестувати у цифрову та технологічну інфраструктуру; впроваджувати моделі циркулярної економіки й енергетичного відновлення ресурсів. За таких умов Україна зможе перейти від адаптації до активної участі у технологічному співробітництві в рамках європейського економічного простору.

Література:

1. Савенко Д. О. Цифровізація в системі факторів нарощування потенціалу розбудови інституційного забезпечення фінансового ринку. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2023. № 1. С. 155–182. DOI: 10.33244/2617-5940.1.2023.155-182.
2. Dub A., Adamyk V. Macroeconomic prerequisites and potential for innovation-driven growth in Ukraine in the context of the European technological partnership. *Economic Scope*. 2025. № 206. С. 233–237. DOI: 10.30838/ep.206.233-237.
3. Мельничук І. В., Возний В. З. Аналіз ресурсного потенціалу вторинних енергоресурсів регіону: оцінка сировинної бази вторинних енергетичних ресурсів та «розриву безпеки». *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 11(297). С. 36–42. DOI: 10.33216/1998-7927-2025-297-11-36-42.
4. Ломачинська І., Горняк О. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-67.

ДЖУС В.Д.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
спеціальності 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22

ПТЕЛ Н.С.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

У сучасних умовах трансформації енергетичного ринку України особливого значення набуває кадрове забезпечення розвитку підприємств електроенергетики. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, інтеграція до європейського енергетичного простору та необхідність підвищення енергетичної стійкості зумовлюють потребу у формуванні нового покоління фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють молоді спеціалісти, які характеризуються високим рівнем адаптивності, здатністю до швидкого освоєння сучасних технологій та готовністю до впровадження інноваційних рішень [1].

Доцільно зазначити, що підприємства електроенергетики сьогодні функціонують в умовах значних економічних, технологічних та безпекових викликів. Особливо актуальними стають питання модернізації електромереж, розвитку цифрових систем управління, автоматизації процесів та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. У таких умовах саме молоді фахівці здатні забезпечити активізацію інноваційного розвитку підприємств та сприяти впровадженню сучасних управлінських і технічних підходів.

Залучення молодих фахівців до діяльності підприємств електроенергетики є важливою умовою їх подальшого розвитку в умовах трансформації ринку. Молоді спеціалісти забезпечують активізацію інноваційної діяльності, сприяють цифровізації бізнес-процесів та підвищенню адаптивності підприємств до сучасних викликів. Основні напрями їх впливу на розвиток підприємств електроенергетики наведено на рис. 1.

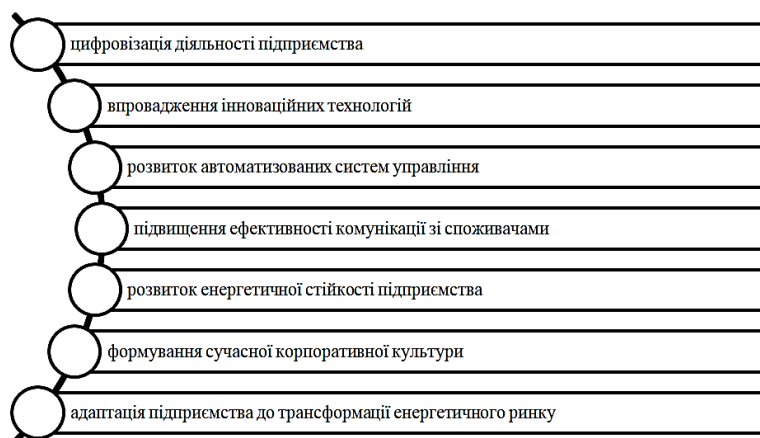


Рисунок 1 – Основні напрями впливу молодих фахівців на розвиток підприємств електроенергетики

Джерело: узагальнено авторами

Як бачимо, молоді фахівці відіграють важливу роль у забезпеченні інноваційного, цифрового та організаційного розвитку підприємств електроенергетики, сприяючи підвищенню їх ефективності та адаптації до сучасних умов функціонування.

Одним із ключових напрямів участі молодих спеціалістів у розвитку підприємств електроенергетики є впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє підвищити оперативність управління, забезпечити ефективний моніторинг виробничих процесів та покращити якість обслуговування споживачів. Молоді фахівці, які володіють сучасними цифровими компетентностями, сприяють прискоренню процесів цифрової трансформації підприємств та впровадженню інноваційних підходів до організації діяльності.

Разом із позитивним впливом молодих фахівців на розвиток підприємств електроенергетики важливим залишається питання їх ефективного залучення та професійного закріплення у галузі [2].

В умовах невизначеності, економічної нестабільності, воєнних викликів та трансформації енергетичного ринку підприємства стикаються з низкою кадрових проблем, серед яких недостатній рівень практичної підготовки молодих спеціалістів, дефіцит професійного досвіду, трудова міграція та скорочення кількості кваліфікованих кадрів. Особливо актуальними зазначені проблеми є для підприємств електроенергетики, діяльність яких сьогодні має стратегічне значення для забезпечення енергетичної стійкості держави. Водночас модернізація енергетичної інфраструктури, розвиток цифрових технологій та впровадження інноваційних рішень формують нові можливості для професійної реалізації молодих фахівців. За таких умов важливого значення набуває посилення співпраці між закладами вищої освіти та підприємствами електроенергетики, розвиток програм практичної підготовки, стажування та підтримки професійної адаптації молодих спеціалістів.

У таких умовах важливого значення набуває реалізація практичних напрямів підвищення ефективності залучення молодих фахівців до підприємств електроенергетики, зокрема:

- розширення програм оплачуваного стажування та виробничої практики для студентів;
- залучення молодих спеціалістів до реалізації цифрових та інноваційних проєктів підприємства;
- впровадження систем наставництва для професійної адаптації молодих працівників;
- забезпечення можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- створення конкурентних умов праці та можливостей кар'єрного зростання;
- розвиток співпраці підприємств із закладами вищої освіти щодо підготовки фахівців відповідно до потреб галузі;

– підтримка молодих працівників у розвитку цифрових компетентностей та навичок роботи із сучасними енергетичними технологіями тощо.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах трансформації енергетичного ринку молоді фахівці стають важливим чинником розвитку підприємств електроенергетики. Залучення молодих спеціалістів сприяє оновленню кадрового потенціалу, впровадженню інноваційних і цифрових рішень, а також підвищенню адаптивності підприємств до сучасних економічних та безпекових викликів. Важливого значення набуває посилення практичної підготовки молоді, розвиток співпраці між закладами освіти та підприємствами, а також створення умов для професійного розвитку й закріплення молодих кадрів у галузі електроенергетики.

Література:

1. Блінов І., Денисюк С., Лежнюк П. та ін. Цифрова трансформація електроенергетики України: реалізація в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : монографія. Київ : Інститут електродинаміки НАН України, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/400868723_Cifrova_transformacia_elektroenergetiki_Ukraini_Realizacia_v_umovah_voennogo_stanu_ta_povoennogo_vidnovlenna_Monografia

2. Карбовська Л., Мазур Ю., Братусь Г. Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4728/4669/>

ДІДИК Д.О.

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня

гр. МЕ-23мбз

Науковий керівник:

ТУШЕВСЬКА Т.В.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

КОНФЛІКТ ПОКОЛІНЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: МЕТОД УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ

На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства робоче середовище вперше в історії об'єднує представників чотирьох, а подекуди і п'яти різних поколінь: «бебі-бумерів», Покоління X, Міленіалів (Y) та Покоління Z. Кожна з цих груп формувалася в унікальних соціально-економічних умовах, що зумовило відмінності в їхніх цінностях, підходах до праці, комунікаційних звичках та ставленні до ієрархії.

Актуальність теми зумовлена тим, що міжпоколінні розбіжності часто стають джерелом напруженості, зниження продуктивності та високої плинності кадрів. Водночас, ефективне управління цим різноманіттям (Age Diversity Management) може перетворити конфлікт на потужний інструмент інновацій та сталого розвитку організації [1; 4].

Конфлікт поколінь в організації – це не просто побутова суперечка між «старими» та «молодими», а глибоке зіткнення різних світоглядних парадигм та способів сприйняття реальності. В основі таких конфліктів зазвичай лежать [1-5]:

– ставлення до технологій, де «цифрові іммігранти» (старші) виступають проти «цифрових аборигенів» (молодші) і це породжує розрив у швидкості засвоєння інструментів роботи;

– комунікаційні бар'єри. Бебі-бумери віддають перевагу особистим зустрічам та телефонним дзвінкам, тоді як Z-покоління схильне до асинхронного спілкування в месенджерах;

– баланс роботи та особистого життя. Для старших поколінь праця часто є самоціллю та мірилом успіху, тоді як молодь (Y, Z) цінує гнучкість, віддалену роботу та емоційне здоров'я.

– сприйняття авторитету поколіннями X та «бумерів» відбувається через повагу до статусу і посади. Натомість міленіали та «зумери» поважають лише експертність і вимагають партнерських відносин з керівництвом.

Для мінімізації негативних наслідків міжпоколінних розривів сучасним організаціям доцільно впроваджувати наступні комплексні системні підходи [1; 4]:

- зворотне менторство (Reverse Mentoring). За цим методом молоді співробітники навчають старших колег цифровим трендам, новим технологіям та актуальним соціальним запитам, що підвищує взаємоповагу;

- когнітивна гнучкість лідерів – навчання менеджерів адаптувати стиль керівництва залежно від вікової групи підлеглих (від директивного до менторського та коучингового).

- формування інклюзивної корпоративної культури, де вікове різноманіття позиціонується як конкурентна перевага, а не перешкода.

- прозорість критеріїв оцінки. Конфлікти часто виникають через суб'єктивність, тому чітко визначені КРІ є однаковими для всіх вікових груп. Це суттєво знімає питання «несправедливих привілеїв».

Профілактика конфліктів також передбачає регулярне проведення спільних тимбіддінгів, що враховують інтереси всіх вікових груп, та створення змішаних проектних команд, де фундаментальний досвід старших співробітників гармонійно поєднується з креативною енергією та швидкістю молодих фахівців.

Таким чином, конфліктність між поколіннями у сучасних організаціях є об'єктивною реальністю, що зумовлена прискореним технологічним прогресом та фундаментальною зміною суспільних цінностей. Головним завданням сучасного HR-менеджменту є не спроба ліквідації природних розбіжностей, а їхня конструктивна синхронізація. Успішними стануть ті організації, які зуміють поєднати системність і лояльність «бумерів» із цифровою грамотністю та адаптивністю поколінь Y та Z. Ефективна профілактика через постійний діалог та взаємне навчання дозволяє трансформувати приховану напруженість у потужну корпоративну синергію.

Література:

1. Колісник М. В. Управління персоналом в умовах зміни поколінь. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Олійник О. О. Теорія поколінь як інструмент сучасного HR-менеджменту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. № 3 (204). С. 45–52.
3. Савицька Н. Л. Конфліктологія: навч. посіб. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 214 с.
4. Штонда О. А. Міжпоколінна взаємодія в трудових колективах: виклики та стратегії адаптації. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 1 (87). С. 112–118.
5. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : William Morrow & Company, 1991. 538 p.

Дар'я ДІДИК

здобувачка вищої освіти четвертого курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент,

завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Наталя ЧЕРЕДНІЧЕНКО

д.п.н., професор кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ВЕНЧЮРНОМУ СЕГМЕНТІ

Сучасний ринок венчурного капіталу – сфера інвестицій у ризикові стартапи з високим потенціалом зростання – переживає фундаментальну трансформацію. Протягом десятиліть венчурний бізнес базувався на «економіці зв'язків», особистій інтуїції інвестора та суб'єктивній оцінці лідерських якостей засновників. Проте сьогодні галузь переходить на модель, що базується на аналізі великих даних (Big Data).

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що штучний інтелект (ШІ) перестав бути просто трендовою галуззю для інвестицій; він став операційним ядром, яке змінює роботу самих венчурних фондів. Цей процес цифрової трансформації означає перехід всієї галузі на нові технологічні рейки, де швидкість обробки інформації та точність прогнозів визначають виживання на ринку.

1. Data-Driven підхід у пошуку та оцінці проєктів

Однією з найбільш значущих змін є автоматизація процесу deal sourcing (пошуку об'єктів для інвестування). Традиційно інвестори чекали на пітч-деки або шукали проєкти через нетворкінг. Сучасні фонди використовують ШІ-алгоритми для безперервного моніторингу цифрового сліду розробників: від активності на GitHub до динаміки найму персоналу в LinkedIn [2].

Це дозволяє виявити перспективну команду ще на етапі ідеї, до того, як вона вийде на публічний ринок капіталу. Такий підхід вирішує декілька критичних завдань:

– Мінімізація когнітивних упереджень: Алгоритми позбавлені логічних помилок, властивих людям (наприклад, схильності довіряти випускникам певних університетів), що робить оцінку більш об'єктивною [2].

– Оптимізація Due Diligence: Комплексна перевірка стартапу, яка раніше тривала тижнями, тепер частково автоматизована. ШІ здатний за лічені хвилини проаналізувати фінансову звітність, юридичні ризики та конкурентне середовище.

– Прогнозні моделі виходу (Exit Prediction): Інтеграція прогнозної аналітики дозволяє фондам з високою точністю розраховувати ймовірність успішного продажу компанії або виходу на IPO, що робить управління інвестиційним портфелем науково обґрунтованим процесом.

2. Еволюція економіки стартапів: Зниження бар'єрів та нові моделі

ШІ радикально змінює структуру витрат та бізнес-моделі самих портфельних компаній [1]. Використання генеративного ШІ для написання коду (Copilot), створення маркетингового контенту та автоматизації клієнтської підтримки веде до значного зниження собівартості продукту.

– Скорочення Burn Rate: Швидкість спалювання капіталу (burn rate) знижується, оскільки стартапам потрібно менше персоналу для створення MVP (мінімально

життєздатного продукту) [3]. Для венчурного менеджера це створює новий ландшафт: компаніям потрібно менше посівних інвестицій, але вони швидше стикаються з глобальною конкуренцією.

– Model-as-a-Service (MaaS): З'являється нова модель монетизації – надання доступу до інтелектуальних моделей за плату. Це поступово витісняє класичну модель SaaS (програмне забезпечення як послуга) [3]. Для менеджменту це виклик, оскільки доходи за MaaS можуть бути менш стабільними та залежати від інтенсивності використання API, що вимагає гнучкості у фінансовому плануванні.

3. Виклики та ризики алгоритмізації

Попри очевидні переваги, цифровізація венчурного сегмента несе специфічні ризики:

– Ефект «чорної скриньки»: Складність інтерпретації рішень нейромереж. Якщо алгоритм відхиляє стартап, інвестору важко зрозуміти конкретну логіку відмови, що може призвести до втрати «єдиного рогу» [2].

– Ринкові бульбашки: Існує небезпека штучної переоцінки компаній лише через наявність префікса «AI» у назві, що створює загрозу роздування капіталізації без реальної ринкової вартості [3].

– Етичні аспекти та дискримінація: Алгоритми, навчені на історичних даних, можуть копіювати старі упередження, дискримінуючи певні групи підприємців за непрямими ознаками, що суперечить сучасним стандартам ESG [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що штучний інтелект робить венчурний бізнес більш швидким, точним та масштабованим [1]. Проте, попри всю потужність обчислень, роль венчурного менеджера залишається ключовою.

Стратегічне бачення, емоційний інтелект та здатність будувати довірливі партнерські відносини з фаундерами не піддаються повній автоматизації. Майбутнє галузі полягає у синергії – спільному посиленні людського досвіду та обчислювальної потужності машин [2]. Саме такий тандем дозволить ефективно управляти ризиками та знаходити справжні інновації в нову цифрову епоху.

Література:

1. Андріссен М. Чому програмне забезпечення поїдає світ (оновлено для ШІ). — Marc Andreessen (Andreessen Horowitz), 2024. (Це база для розуміння того, як технології змінюють економіку).

2. Гарвардський бізнес-огляд (HBR). Як штучний інтелект змінює венчурний капітал. — Harvard Business Review, 2023.

3. Звіт CB Insights. State of Venture: Global AI Trends 2025. — Аналітичний звіт про обсяги інвестицій та нові бізнес-моделі в ШІ.

DEMCHENKO A.

Bachelor's Degree Student (First Level of Higher Education)

Educational and Professional Program "Management",

Specialty 073 "Management", Group ME-22

Academic supervisor:

PITEL N.

PhD in Economics, Associate Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

FINTECH TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF BANKS

The modern development of the banking sector is taking place under conditions of rapid digitalization, transformation of the financial market, and intensifying global competition. Under

such conditions, FinTech technologies are gradually changing traditional approaches to the functioning of banking institutions, forming new models of strategic management, customer service, and organization of financial processes. Banks are no longer competing exclusively with each other – their competitors now include digital platforms, mobile financial services, online payment systems, and technology companies capable of quickly adapting to consumer needs.

In the modern banking environment, FinTech technologies are transforming from an auxiliary tool into a strategic resource for development. The use of artificial intelligence, Big Data, blockchain technologies, cloud services, and digital platforms enables banks to improve the efficiency of managerial decisions, respond promptly to changes in the market environment, and create personalized financial products. This becomes especially relevant under conditions of economic instability, military challenges, and increasing risks to the functioning of the financial system.

One of the key directions of strategic bank development is the digitalization of customer service. Modern consumers expect quick access to financial services, the possibility of remote account management, instant payments, and a high level of information security. Therefore, banks are actively implementing mobile banking, chatbots, automated customer support systems, biometric identification, and digital payment services. This not only improves the quality of customer service, but also contributes to the formation of long-term competitive advantages for banking institutions [1].

At the same time, the digital transformation of the banking sector is accompanied by a number of problems and risks that complicate the process of strategic development of banking institutions. Among the main challenges, it is advisable to highlight – the growth of cyber threats and risks of unauthorized access to financial data; significant costs for the modernization of digital infrastructure and software; the need to ensure a high level of protection of customers' personal data; a shortage of highly qualified specialists in the field of digital technologies and cybersecurity; increasing competition from FinTech companies and digital platforms; and the need for continuous updating of digital services in accordance with changes in the market environment and consumer expectations [4].

Under such conditions, banks are forced not only to adapt their business models to modern digital trends, but also to improve strategic management systems focused on combining innovation, financial stability, managerial flexibility, and effective risk management.

In Ukraine, the strategy of digital bank development based on FinTech technologies is already being actively implemented by leading banking institutions. One of the most illustrative examples is Monobank, which has effectively built its business model on the principles of digital banking without a traditional branch network. The bank actively uses mobile financial services, automated payment systems, digital customer identification, online lending, and elements of artificial intelligence for the personalization of financial services. As of 2025, Monobank remains one of the most popular digital banks in Ukraine and demonstrates high rates of customer base growth.

A significant position in the field of digital transformation is also occupied by PrivatBank, which has long remained one of the leaders in the implementation of innovative financial technologies in Ukraine. The bank actively develops the “Privat24” mobile banking system, which has become one of the most widely used digital banking platforms in the country and provides customers with access to online payments, money transfers, utility payments, digital cards, deposit management, and remote financial services. In addition, PrivatBank actively implements artificial intelligence technologies, automated customer transaction analysis systems, contactless payment services, QR-payments, and digital identification tools aimed at improving customer service efficiency and strengthening financial security [3;4].

An important direction of the bank's strategic development is the expansion of digital ecosystems and the improvement of remote banking services. PrivatBank continuously modernizes its digital infrastructure, develops online customer support channels, and introduces innovative financial products adapted to modern market conditions. The bank also pays considerable attention

to cybersecurity issues, data protection, and the development of digital financial literacy among customers, which strengthens its competitive position in the Ukrainian banking sector.

Among the banks actively implementing FinTech solutions, it is also worth highlighting Sense Bank, Oschadbank, PUMB, OTP Bank, and Raiffeisen Bank. These banking institutions are actively developing mobile applications, open banking services, digital customer service platforms, and cybersecurity systems. The implementation of the Open Banking concept is becoming particularly relevant, creating the prerequisites for the formation of a modern digital financial ecosystem in Ukraine [3].

The active use of FinTech technologies enables Ukrainian banks not only to improve the efficiency of their operational activities, but also to create new strategic advantages under conditions of high competition, economic digitalization, and modern economic challenges. In addition, the implementation of innovative digital solutions contributes to increasing customer loyalty, expanding access to financial services, improving the speed and quality of banking operations, and strengthening the adaptability of banking institutions to changes in the external environment. Under modern conditions, FinTech technologies are becoming an important factor in ensuring the sustainable development, competitiveness, and long-term strategic growth of the banking sector.

References:

1. Shevchenko M., Dzhereleiko S., Mykhalchynets H. Digital Banking Transformation Through Cooperation with FinTech Startups in Ukraine. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369576818_Digital_Banking_Transformation_Through_Cooperation_with_Fintech_Startups_in_Ukraine
2. Stefanelli V., Manta F., Toma P. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming Invisible? Research in International Business and Finance. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.01109>
3. Tymots M. Analysis of Trends and Prospects of Digital Banking in Ukraine. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1089>
4. Verheliuk Y. Digital Transformation of the Banking System: Global Benchmarks and Ukrainian Realities. Finance of Ukraine. 2025. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/110>

Анастасія ДЕРКАЧ

Здобувачка групи ФС-24

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, докорінно змінило умови ведення господарської діяльності та поставило перед менеджментом підприємств безпрецедентні виклики. Система управління, розроблена для умов стабільної ринкової економіки, виявилася неадаптованою до функціонування в середовищі активних бойових дій, тотальної невизначеності та систематичного руйнування інфраструктури. Усе це зумовило нагальну потребу у формуванні нових управлінських

концепцій, антикризових стратегій і механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Масштаб руйнувань, яких зазнала українська економіка, є безпрецедентним. Станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки від російської агресії перевищили 195 млрд доларів США, а загальна потреба у відновленні та реконструкції оцінюється майже у 588 млрд доларів протягом наступного десятиліття – це майже утричі більше за прогнозний номінальний ВВП України за 2025 рік [1]. Найбільше постраждали транспортний, енергетичний та житловий сектори, а також комерційна та промислова інфраструктура (понад 63 млрд дол. збитків) [1].

Разом із тим, навіть в умовах активних бойових дій значна частина українського бізнесу не лише вижила, а й продемонструвала здатність до адаптації та розвитку, що свідчить про реальну можливість ефективного управління підприємством у воєнний час [2]. Такі факти підтверджують наукову та практичну актуальність дослідження проблематики управління в умовах війни.

Введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року радикально трансформувало правове, економічне та операційне середовище функціонування підприємств. Менеджмент підприємств зіткнувся з комплексом нових управлінських завдань: збереження матеріальних активів в умовах бойових дій, релокація виробничих потужностей, адаптація до форс-мажорних обставин у договірних відносинах, забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах перебоїв із постачанням електроенергії та інтернет-зв'язком.

Дослідження показують, що найгнучкішими виявилися малі та середні підприємства (МСП), зокрема у сферах ІТ, фінансів, торгівлі та послуг [3]. Понад 60 % МСП в Україні зазнали суттєвого негативного впливу від повномасштабного вторгнення, проте значна частка з них продовжила роботу завдяки цифровізації, диверсифікації ринків збуту та переходу на дистанційні моделі операційної діяльності [4].

Ключовими інструментами управління підприємством в умовах воєнного стану стали: оперативне прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту інформації; гнучке планування (сценарне, ковзне); децентралізація управлінських повноважень; впровадження систем резервного копіювання даних і бізнес-безперервності.

Науковці виокремлюють три базові стратегії антикризового управління підприємством в умовах війни: виживання, стабілізації та зростання [5]. Стратегія виживання орієнтована на збереження ключових активів, ліквідності та мінімального обсягу операційної діяльності. Стратегія стабілізації передбачає відновлення порушених процесів, диверсифікацію постачальників і ринків. Стратегія зростання – найамбітніша – спрямована на використання нових ринкових можливостей, що виникли внаслідок трансформації ринку (зокрема, у сфері оборони, відновлення, цифрових послуг).

Носань Н., Борисенко О. та Назаренко Т. наголошують, що ефективне антикризове управління в умовах війни передбачає практичні інструменти стабілізації: стратегічну диверсифікацію ринків, адаптацію бізнес-моделей та активне інвестування в інновації [6]. Успішні приклади такого управління формують фундамент для відновлення національної економіки у постконфліктний період.

Серед дієвих антикризових заходів, що застосовуються українськими підприємствами: релокація в більш безпечні регіони; переорієнтація на внутрішній ринок або ринки ЄС; впровадження систем управління витратами в умовах ресурсних обмежень; залучення грантового фінансування від міжнародних організацій та донорів.

Воєнний стан суттєво розширив і ускладнив карту ризиків підприємства. Білецький О. систематизує десять основних видів ризиків, з якими стикаються підприємства в умовах повномасштабної війни: операційні, фінансові, логістичні, кадрові, репутаційні, юридичні, інформаційні, стратегічні, екологічні та регуляторні [3]. При цьому особливої критичності набули кадрові ризики – внаслідок мобілізації та еміграції трудового потенціалу.

Ефективне управління ризиками в умовах війни передбачає: міжфункціональну взаємодію підрозділів; застосування цифрових технологій для моніторингу ризиків у режимі

реального часу; розробку та регулярне оновлення планів бізнес-безперервності (BCP); страхування воєнних ризиків (де це можливо); формування фінансових резервів і буферних запасів критично важливих ресурсів [7].

Дослідники також фіксують зростання значення ризик-орієнтованого управління – підходу, при якому всі управлінські рішення приймаються з урахуванням попередньої оцінки ризикового профілю кожного управлінського альтернативного варіанту [8].

Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану – це здатність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім загрозам, зберігати операційну стійкість і забезпечувати виконання стратегічних цілей попри руйнівний вплив збройного конфлікту. Вона охоплює фінансову, виробничу, інформаційну, кадрову, технологічну та ринкову складові безпеки [9].

Національний інститут стратегічних досліджень України (НІСД) виокремлює такі ключові загрози економічній безпеці підприємств в умовах воєнного стану: фізичне знищення або пошкодження матеріальних активів, порушення виробничих ланцюгів, обмеження доступу до фінансових ресурсів та зовнішніх ринків, зростання витрат унаслідок інфляції та подорожчання енергоносіїв [10]. Відповіддю на ці загрози є формування багаторівневої системи захисту: від фізичної охорони об'єктів до кіберзахисту та диверсифікації фінансових джерел.

Практичними інструментами забезпечення економічної безпеки підприємства стали: хеджування валютних ризиків, перехід на розрахунки у твердих валютах, отримання державних гарантій і участь у програмах підтримки МСП (зокрема, урядова програма «Робота», фонд «Фонд розвитку підприємництва»), страхування майна та відповідальності, а також диверсифікація постачальників і ринків збуту.

Питання післявоєнного відновлення бізнесу набуває стратегічного значення вже сьогодні, в умовах тривання активних бойових дій. Це пов'язано з необхідністю завчасної підготовки підприємств до переходу від режиму «виживання» до режиму «відновлення» та «зростання».

Загальна потреба у відновленні промислово-комерційного сектору оцінена у понад 63 млрд доларів [1]. За оцінкою аналітиків, ключовими рушійними силами відновлення стануть: повернення трудових мігрантів, залучення іноземних прямих інвестицій, реінтеграція України у глобальні ланцюги доданої вартості в контексті євроінтеграції, а також цифрова трансформація підприємств [11].

Дослідники виокремлюють такі пріоритети для управлінців у постконфліктний період: відновлення зруйнованих виробничих потужностей із застосуванням сучасних технологій (принцип «відбудувати краще»); формування нових партнерств з іноземними інвесторами; впровадження ESG-стандартів; участь у публічно-приватному партнерстві в рамках державних програм відновлення [12]. Особливу роль відіграватиме реінтеграція ветеранів на ринок праці та створення для них умов для підприємницької діяльності.

Проведений аналіз засвідчує, що управління в умовах війни – це комплексна, багаторівнева система адаптивних управлінських практик, яка виходить за межі традиційного антикризового менеджменту. Воєнний стан генерує одночасно операційні, фінансові, кадрові, безпекові та стратегічні виклики, ефективна відповідь на які потребує якісно нових управлінських компетенцій, цифрових інструментів і гнучких організаційних структур.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробці кількісних моделей оцінки стійкості підприємств до воєнних ризиків; дослідженні галузевої специфіки антикризового управління; аналізі міжнародного досвіду відновлення бізнесу в постконфліктних країнах (Ізраїль, Косово, Грузія) та адаптації кращих практик для України в контексті євроінтеграційного курсу.

Література:

1. World Bank Group, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA5). – Kyiv, 2026. – URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: how Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
3. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – № 2. – С. 344–347. – DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>. – URL: <https://ujae.org.ua/antykryzove-upravlinnya-pidpryyemstvom-v-umovah-voeyennogo-stanu/>
4. United Nations Development Programme in Ukraine. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. – Kyiv : UNDP, 2024. – 84 p. – URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf
5. Антикризіві стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. Економіка і інновації. – 2024. – URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766>
6. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>
7. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. – 2023. – № 2. – URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166>
8. Особливості системи управління ризиками в період воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – URL: <https://ujae.org.ua/osoblyvosti-systemy-upravlinnya-ryzkyamy-v-period-voeyennogo-stanu/>
9. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. ResearchGate. – 2025. – URL: https://www.researchgate.net/publication/393036226_EKONOMICNA_BEZPEKA_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU
10. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та невизначеності. Національний інститут стратегічних досліджень. – 2023. – URL: <https://www.niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voennykh-ryzykiv>
11. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України. Економічний розвиток. – 2024. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1254/1207>
12. Модернізація економіки України в повоєнний період. Економіка та суспільство. – 2024. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5330>

ДИВИЗИНЮК Б.М.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ОНП «Економіка»

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та інтеграцією систем штучного інтелекту у різні сфери діяльності організацій. У таких умовах відбувається трансформація підходів до управління людськими ресурсами, змінюється структура зайнятості, а також формуються нові вимоги до професійних компетентностей працівників. Штучний інтелект поступово перетворюється на один із ключових чинників модернізації трудового потенціалу організацій, оскільки впливає не лише на продуктивність праці, але й на характер професійної діяльності, систему мотивації персоналу, розвиток цифрових навичок та адаптивність працівників до умов глобальної нестабільності.

У сучасних умовах технології штучного інтелекту є складовою процесів цифрової трансформації та Індустрії 4.0. Їх використання забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підвищення швидкості обробки інформації, оптимізацію управлінських рішень та створення нових бізнес-моделей. Як зазначає Г. Андрощук, розвиток технологій штучного інтелекту є невід'ємною частиною четвертої промислової революції, а його впровадження здатне суттєво підвищити продуктивність праці та ефективність функціонування економічних систем [1]. Водночас автор підкреслює, що штучний інтелект формує не лише нові можливості, але й нові ризики для ринку праці, пов'язані з трансформацією професій та нерівномірністю доступу до цифрових технологій [1].

Варто зауважити, що традиційні підходи до управління персоналом уже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та інноваційності, оскільки сучасний ринок праці потребує працівників, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін, працювати з великими обсягами даних, використовувати цифрові інструменти та взаємодіяти із системами штучного інтелекту. У зв'язку з цим змінюється сама сутність трудового потенціалу, який дедалі більше визначається рівнем інтелектуалізації праці, цифрових компетентностей, здатністю до безперервного навчання та міждисциплінарної взаємодії.

Відповідно, важливим аспектом впливу штучного інтелекту на розвиток трудового потенціалу є зміна структури професійних компетентностей. Зарубіжні науковці зазначають, що генеративний штучний інтелект суттєво трансформує вимоги до навичок працівників, формуючи попит на нові компетентності, серед яких особливого значення набувають AI literacy, prompt engineering, model validation, аналітичне мислення та навички взаємодії людини з цифровими системами [2]. Автори наголошують, що сучасні організації поступово переходять до моделей «human-AI collaboration», у межах яких працівник не замінюється штучним інтелектом, а взаємодіє з ним у процесі створення доданої вартості, що свідчить про формування нової моделі трудового потенціалу, основою якої стає поєднання людського інтелекту та можливостей цифрових технологій [2].

Наголосимо, що у сучасних організаціях штучний інтелект активно використовується у системі HR-менеджменту. Автоматизація процесів рекрутингу, оцінювання персоналу, HR-аналітики та прогнозування професійного розвитку працівників дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Крім того, системи штучного інтелекту здатні аналізувати поведінкові характеристики працівників, визначати рівень їх залученості, прогнозувати ризики професійного вигорання та формувати персоналізовані програми навчання.

Суттєвих змін зазнає й система професійного розвитку персоналу. Якщо раніше основна увага приділялася професійним знанням вузького спрямування, то сьогодні ключового значення набувають *soft skills*, цифрові навички, критичне мислення, креативність та здатність до швидкої адаптації. Так, у найближчі роки зростатиме попит саме на гібридні компетентності, які поєднують технічні та соціально-комунікаційні навички. Така тенденція пов'язана з тим, що штучний інтелект бере на себе значну частину рутинних операцій, тоді як людина концентрується на творчих, управлінських та стратегічних функціях [2].

Водночас впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою соціально-економічних викликів. Одним із найбільш дискусійних питань є проблема потенційного скорочення робочих місць унаслідок автоматизації праці. Зокрема, автоматизація рутинних процесів призводить до зниження потреби у виконанні стандартних операцій та формує ризики структурного безробіття. Однак сучасні дослідження демонструють, що поряд із ліквідацією окремих професій відбувається поява нових спеціальностей, пов'язаних із цифровими технологіями, аналізом даних, кібербезпекою та управлінням AI-системами, що на наше переконання, підтверджує тезу про те, що штучний інтелект не стільки витісняє людину з професійного середовища, скільки змінює зміст її трудової діяльності.

Сучасні бізнес-моделі активно трансформуються під впливом штучного інтелекту, а організації змушені адаптувати свої кадрові стратегії до нових умов цифрової економіки. Впровадження AI-технологій сприяє розвитку інноваційності, зміні характеру бізнес-процесів та формуванню нових вимог до професійної підготовки працівників [3]. При цьому особливого значення набуває безперервне навчання персоналу та розвиток здатності до адаптації в умовах постійних технологічних змін.

У сучасних умовах трудовий потенціал організацій дедалі більше залежить від здатності персоналу до цифрової адаптації. Саме тому важливого значення набувають програми підвищення кваліфікації, розвиток систем *lifelong learning* та формування корпоративної культури безперервного професійного навчання. Організації, які інвестують у розвиток цифрових компетентностей працівників, отримують значні конкурентні переваги, оскільки здатні швидше інтегрувати інноваційні технології у свою діяльність.

Водночас розвиток штучного інтелекту актуалізує проблему етичного використання цифрових технологій. Застосування AI-систем у сфері управління персоналом пов'язане з ризиками дискримінації, порушення конфіденційності персональних даних та алгоритмічної упередженості. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування прозорих механізмів регулювання використання штучного інтелекту та забезпечення балансу між технологічною ефективністю і дотриманням соціально-етичних принципів.

Отже, вплив штучного інтелекту на розвиток трудового потенціалу організацій має комплексний характер та охоплює трансформацію професійних компетентностей, зміну структури зайнятості, розвиток цифрових навичок, модернізацію HR-менеджменту та формування нових моделей професійної взаємодії. Штучний інтелект поступово стає не лише технологічним інструментом автоматизації, але й стратегічним чинником розвитку людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності організацій. У перспективі ефективність функціонування підприємств значною мірою залежатиме від їх здатності поєднувати можливості штучного інтелекту з розвитком інтелектуального, креативного та адаптивного потенціалу працівників.

Література:

1. Андрощук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2021. № 2. С. 56–74. <https://doi.org/10.33731/22021.233560>
2. Popa D. M., Oprea S.-V., and Bâra A.. Generative-AI and the Transformation of Workforce: A Job Postings-Driven Analysis. <https://arxiv.org/abs/2605.00843>
3. Soni N., Khular Sharma E., Singh N., Kapoor A.. Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models.

<https://arxiv.org/abs/1905.02092>

ДЕЛЮРМАН С. М.,
здобувач гр.МЕ-22
Науковий керівник:
ГЛЕВАЦЬКА Н.М.,
канд. екон. наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м.Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЖКГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНТИКРИЗОВІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Житлово-комунальне господарство України в умовах воєнного стану функціонує в середовищі підвищених ризиків, що пов'язані з руйнуванням критичної інфраструктури, нестачею фінансових ресурсів, кадровими втратами та погіршенням платоспроможності населення. Комунальні підприємства ЖКГ забезпечують безперервність базових послуг життєзабезпечення населення, тому їх стійкість безпосередньо впливає на соціальну безпеку громад та стабільність функціонування регіональної інфраструктури. У сучасних умовах підприємства житлово-комунального господарства змушені поєднувати виконання традиційних функцій із завданнями кризового реагування, швидкого відновлення пошкоджених об'єктів та адаптації управлінських процесів до умов воєнного часу.

Проблематика антикризового управління підприємствами житлово-комунального господарства в умовах воєнного стану останніми роками стала предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і за кордоном. У сучасних наукових працях особлива увага приділяється питанням забезпечення стійкості критичної інфраструктури, адаптації систем управління до кризових умов та пошуку ефективних механізмів відновлення житлово-комунального сектору [1]. Таким чином, сучасні наукові дослідження формують теоретичне та практичне підґрунтя для розробки ефективних антикризових підходів до управління підприємствами ЖКГ у період воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Антикризове управління у сфері ЖКГ розглядається як система управлінських, фінансових, організаційних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Його основними принципами є превентивність, адаптивність, оперативність реагування, раціональне використання ресурсів та забезпечення безперервності надання послуг. Особливого значення набуває формування системи управління ризиками, яка дозволяє прогнозувати можливі загрози, визначати критичні напрями діяльності та оперативно ухвалювати рішення щодо мінімізації негативних наслідків кризових явищ [1; 2].

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови функціонування підприємств житлово-комунального господарства. Внаслідок руйнування інженерних мереж, перебоїв з енергопостачанням, пошкодження об'єктів інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів комунальні підприємства працюють у режимі постійної адаптації до зовнішніх викликів. Одночасно відбулося різке зростання цін на енергоносії, будівельні матеріали та паливо, що спричинило підвищення собівартості житлово-комунальних послуг. За даними статистичних та регіональних аналітичних матеріалів, упродовж воєнного періоду в більшості регіонів України спостерігається погіршення фінансового стану підприємств ЖКГ, зростання дебіторської заборгованості населення та скорочення обсягів фінансування інфраструктурних проектів [4].

Аналіз діяльності комунальних підприємств свідчить, що однією з головних проблем галузі залишається високий рівень фізичного зносу основних засобів та інженерної інфраструктури. Значна частина обладнання, теплових і водопровідних мереж функціонує

понад нормативний строк експлуатації, що в умовах війни суттєво підвищує ризик аварійних ситуацій та зростання витрат на підтримання систем життєзабезпечення. Одночасно підприємства змушені працювати в умовах кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією працівників, внутрішньою міграцією населення та зниженням рівня оплати праці в комунальному секторі [5; 4].

Важливим елементом підвищення стійкості підприємств ЖКГ є впровадження сучасних механізмів антикризового управління. До ключових напрямів належать: оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, активізація роботи з боржниками, залучення альтернативних джерел фінансування та розвиток цифрових технологій управління. У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифровізація житлово-комунального господарства, яка дозволяє забезпечити оперативність реагування на аварійні ситуації, підвищити прозорість діяльності підприємств та покращити комунікацію з населенням. Використання електронних платформ управління, автоматизованих систем диспетчеризації, онлайн-кабінетів споживачів та цифрових сервісів моніторингу інженерних мереж забезпечує скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищує рівень контролю за функціонуванням житлово-комунальної інфраструктури [5].

Одним із пріоритетних напрямів антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності підприємств ЖКГ. В умовах воєнного стану це передбачає формування системи постійного контролю за витратами, удосконалення тарифної політики, участь у державних та міжнародних програмах підтримки, а також впровадження енергоефективних технологій. Значний потенціал мають програми модернізації інженерних мереж, встановлення енергоощадного обладнання, використання альтернативних джерел енергії та розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства [1].

Не менш важливим напрямом є підвищення рівня комунікації між підприємствами ЖКГ та населенням. Умови війни вимагають відкритості та прозорості діяльності комунальних підприємств, оперативного інформування мешканців про аварійні ситуації, ремонтні роботи, зміни тарифів та умови надання послуг. Активне використання соціальних мереж, електронних сервісів та інтерактивних платформ сприяє підвищенню довіри населення до комунального сектору та формуванню ефективного механізму зворотного зв'язку між громадою й підприємством [2; 3].

Отже, управління діяльністю комунальних підприємств ЖКГ в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує антикризові фінансові механізми, технічну модернізацію, цифрову трансформацію та розвиток відкритої взаємодії з громадою. Реалізація сучасних антикризових підходів дозволить підвищити стійкість підприємств житлово-комунального господарства до зовнішніх загроз, забезпечити безперервність надання послуг населенню та сформувати основу для післявоєнного відновлення комунальної інфраструктури України.

Література:

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с (дата звернення: 18.05.2026).
2. Міністерство розвитку громад та територій України. Реформа житлово-комунального господарства в Україні. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP Ukraine). Відновлення та підтримка критичної інфраструктури громад України в умовах війни. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Статистичний щорічник Кіровоградської області за 2022 рік. Кропивницький, 2023. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/include/mvc/view/public/plangraf/pkp25/ssch22.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).
5. Тетерін, О., Гунька, Б., & Процак, К. (2024). Цифровізація в житлово-комунальному

господарстві територіальних громад: переваги та перешкоди. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-143>

СВЛАДЕНКО В. О.
здобувач вищої освіти гр. . МЕ-22
кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Науковий керівник:
ДОРЕНСЬКА А. О.
асистент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану соціально-психологічний клімат організації набуває особливого значення, оскільки працівники одночасно перебувають під впливом професійного навантаження, особистої тривоги, інформаційного тиску, невизначеності, ризиків безпеки та змін у звичних умовах праці. За таких обставин завдання керівництва полягає не лише в організації виробничих процесів, а й у створенні середовища, де працівники відчують підтримку, довіру, захищеність і приналежність до команди.

Соціально-психологічний клімат організації можна розглядати як сукупність емоційних, комунікаційних і поведінкових характеристик колективу, що визначають рівень довіри, взаємодопомоги, конфліктності, залученості та готовності працівників спільно досягати цілей підприємства. В умовах війни цей клімат стає фактором не лише продуктивності, а й організаційної стійкості.

Однією з провідних сучасних тенденцій є перехід від реактивного до превентивного управління психосоціальними ризиками. Якщо раніше організації часто реагували вже на прояви конфліктів, вигорання чи зниження продуктивності, то сьогодні актуальним є раннє виявлення ризиків: перевантаження, емоційного виснаження, тривожності, напруженості в колективі, відчуття несправедливості або втрати контролю над робочою ситуацією. WHO визначає психосоціальні ризики на роботі як такі, що можуть бути пов'язані зі змістом роботи, графіком, характеристиками робочого місця та можливостями професійного розвитку.

Другою тенденцією є інституціоналізація психосоціальної підтримки на робочому місці. Для українських підприємств це особливо актуально, оскільки Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» передбачає, що роботодавець може розробляти та затверджувати програму психосоціальної підтримки працівників на робочому місці. Така програма може включати консультації фахівців, навчання керівників основам підтримувальної комунікації, алгоритми реагування на кризові ситуації, профілактику професійного вигорання та формування культури психологічної безпеки.

Третьою тенденцією є підвищення ролі керівника як стабілізатора психологічного клімату. В умовах воєнного стану керівник виконує не лише адміністративну, а й соціально-психологічну функцію: пояснює зміни, знижує рівень невизначеності, підтримує команду, контролює справедливий розподіл навантаження, запобігає конфліктам і створює відчуття опори. Саме якість управлінської комунікації часто визначає, чи буде колектив згуртованим, чи навпаки — фрагментованим і напруженим.

Четвертою тенденцією є розвиток культури психологічної безпеки. Працівники мають відчувати, що можуть відкрито говорити про труднощі, втому, помилки або потребу в допомозі без страху осуду чи покарання. EU-OSHA наголошує, що психосоціальні ризики та

їхні наслідки для психічного і фізичного здоров'я є одними з найскладніших питань безпеки й гігієни праці, а також можуть негативно впливати на ефективність організацій.

П'ятою тенденцією є гнучкість організації праці. У період воєнного стану підприємства змушені враховувати повітряні тривоги, переміщення працівників, сімейні обставини, емоційне виснаження, перебої з електроенергією або логістичні труднощі. Тому важливими стають гнучкі графіки, можливість дистанційної або змішаної роботи, перегляд навантаження, взаємозамінність працівників і чіткі алгоритми дій у кризових ситуаціях.

Шостою тенденцією є посилення внутрішніх комунікацій. У кризових умовах працівники особливо потребують зрозумілої, регулярної та чесної інформації. Невизначеність часто посилює тривогу, тому керівництво має своєчасно пояснювати рішення, зміни в роботі, правила безпеки, очікування до персоналу та доступні форми підтримки. Ефективна комунікація знижує рівень напруги та формує довіру до управлінських рішень.

Сьомою тенденцією є командна згуртованість і взаємопідтримка. В умовах воєнного стану колектив може стати для працівника важливим джерелом стабільності. Тому доцільно розвивати практики наставництва, командних зустрічей, коротких обговорень емоційного стану, спільного вирішення проблем, визнання внеску працівників і підтримки новачків. Державна служба України з питань праці зазначає, що психосоціальна підтримка є складовою безпеки та здоров'я на роботі, а проблеми психологічного й соціального характеру можуть призводити до втрати робочого часу, підвищення ризику нещасних випадків і напруженої атмосфери в колективі.

Восьмою тенденцією є поєднання турботи про працівників із забезпеченням бізнес-стійкості. Психологічна підтримка персоналу не повинна сприйматися як другорядна соціальна ініціатива. Вона безпосередньо пов'язана з продуктивністю, якістю роботи, утриманням кадрів, рівнем конфліктності та здатністю підприємства працювати в умовах тривалої невизначеності. ІЛО підкреслює, що політика й програми психосоціальної підтримки на робочому місці у воєнний і післявоєнний час допомагають зберігати психічне здоров'я працівників і стійкість бізнесу.

Отже, управління соціально-психологічним кліматом організації в умовах ризиків воєнного стану має бути системним, а не ситуативним. Воно повинно охоплювати оцінку психосоціальних ризиків, підтримувальне лідерство, прозору комунікацію, профілактику конфліктів, розвиток довіри, гнучкість робочих процесів і доступ до психологічної допомоги.

Сучасне управління соціально-психологічним кліматом організації в умовах воєнного стану передбачає зміщення акценту від контролю персоналу до підтримки його стійкості. Найбільш актуальними тенденціями є впровадження програм психосоціальної підтримки, розвиток психологічної безпеки, навчання керівників кризовій комунікації, гнучка організація праці, профілактика емоційного вигорання та формування культури взаємодопомоги.

Ефективний соціально-психологічний клімат в умовах війни є не лише гуманітарною цінністю, а й важливим управлінським ресурсом, що забезпечує згуртованість колективу, збереження персоналу, стабільність бізнес-процесів і здатність організації адаптуватися до тривалих ризиків.

Література:

1. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні». (дата звернення: 28.04.2026).
2. International Labour Organization. Psychosocial support at workplace in war and post-war times. (дата звернення: 28.04.2026).
3. World Health Organization. Mental health at work. (дата звернення: 28.04.2026).
4. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial risks and mental health at work. (дата звернення: 28.04.2026).

5. Державна служба України з питань праці. Психосоціальна підтримка на робочому місці. (дата звернення: 28.04.2026).

ЗАГОРОДНЯ К.А.
Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. МЕ-24-мБ
Науковий керівник:
ТУШЕВСЬКА Т.В.
асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Івент-менеджмент в вітчизняних компаніях відіграє набагато важливішу роль, ніж просто організація корпоративних свят чи дозвілля співробітників. В умовах невизначеності він стає стратегічним інструментом формування корпоративної культури, підтримки внутрішньої стабільності компанії та згуртування команди. Через корпоративні заходи організація транслює свої цінності, принципи взаємодії та підходи до роботи, формуючи у співробітників відчуття єдності. Це особливо важливо в періоди криз, військових викликів, діджиталізації, швидких змін у бізнес-середовищі, віддаленої роботи чи емоційного стресу, коли співробітникам потрібна підтримка, спілкування та відчуття стабільності.

Корпоративні заходи допомагають співробітникам краще зрозуміти місію компанії, її стратегічні цілі та внутрішні правила взаємодії. Саме завдяки спільній участі в тимбилдингу, корпоративних форумах, внутрішніх конференціях чи благодійних ініціативах формується корпоративна ідентичність та зміцнюється командний дух. Працівники не просто виконують свої посадові обов'язки, а й відчувають себе важливою частиною великої професійної родини, де поважають цінності та слідуєть корпоративним цілям. У сучасних умовах це особливо важливо для підтримки лояльності персоналу та збереження єдності команди [2].

Водночас, івент-менеджмент є ефективним інструментом внутрішньої комунікації. В умовах невизначеності працівники часто стикаються з нестачею інформації, емоційним виснаженням та підвищеною тривожністю. Корпоративні заходи створюють простір для відкритого діалогу між керівництвом та персоналом, сприяють прозорості комунікацій та допомагають створити атмосферу довіри. Це зменшує психологічну дистанцію між різними рівнями управління, покращує взаєморозуміння в колективі та підвищує командну взаємодію. Зворотній зв'язок стає доступним та ефективним інструментом комунікації. Наукові дослідження підтверджують, що ефективна система внутрішніх комунікацій є одним з ключових елементів корпоративної культури та важливим фактором антикризового управління [3].

Окрім підтримки внутрішньої комунікації, івент-менеджмент все частіше використовується як інструмент розвитку HR-бренду та формування позитивного іміджу роботодавця. У сучасних умовах працівники звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, але й на атмосферу в команді, корпоративні цінності та ставлення компанії до свого персоналу. Корпоративні заходи допомагають організації продемонструвати відкритість, підтримку співробітників та готовність інвестувати в розвиток команди. Це сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва, зміцненню лояльності персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Характерною рисою сучасного івент-менеджменту є його здатність швидко адаптуватися до нових умов роботи та змін у зовнішньому середовищі. В умовах невизначеності компанії все частіше використовують гібридні формати корпоративних заходів, поєднуючи офлайн- та онлайн-комунікацію. Це дозволяє їм підтримувати активну

взаємодію між співробітниками, навіть якщо частина команди працює віддалено або знаходиться в різних регіонах. Завдяки цифровим платформам організації можуть швидко проводити внутрішні зустрічі, стратегічні сесії, навчальні заходи та командні активності, зберігаючи єдиний інформаційний та корпоративний простір [1].

Важливою функцією івент-менеджменту також є підтримка мотивації та залученості персоналу. Співробітники, які активно беруть участь у корпоративному житті компанії, зазвичай демонструють вищий рівень відповідальності, продуктивності та готовності адаптуватися до змін. Корпоративні заходи дозволяють співробітникам відчувати підтримку організації, побачити визнання своїх досягнень та зрозуміти власну значущість для компанії. У кризових умовах це особливо важливо, оскільки саме емоційна підтримка та відчуття командної єдності допомагають знизити рівень професійного вигорання та плинності кадрів. Дослідження Harvard Business Review [4] підтверджують, що залученість співробітників безпосередньо впливає на ефективність організації та її стійкість у періоди нестабільності.

Крім того, корпоративні заходи позитивно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Спільна участь у заходах сприяє розвитку неформальних зв'язків між співробітниками, покращує взаєморозуміння та допомагає знизити рівень конфліктності в організації. Це особливо важливо в умовах високого стресу та постійних змін, коли психологічна атмосфера в колективі безпосередньо впливає на ефективність роботи команди. Правильно організований івент-менеджмент допомагає створити комфортне середовище для співпраці, підтримувати емоційну рівновагу співробітників та формувати культуру взаємної підтримки.

Не менш важливою є роль івент-менеджменту у розвитку адаптивності організації. Сучасні компанії змушені швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, впроваджувати нові формати роботи та адаптувати співробітників до нових умов діяльності. Тренінги та різного роду навчання стають не формальними інструментами підвищення кваліфікації, а стратегічними заходами, де співробітники отримують нові компетенції, знання, розвивають навички командної роботи та вчаться ефективніше реагувати на кризові ситуації [1]. Таким чином, івент-менеджмент сприяє формуванню культури гнучкості, інновацій та відкритості до змін, що є надзвичайно важливим фактором організаційної стабільності в умовах невизначеності.

Соціально відповідальні та благодійні корпоративні заходи мають особливе значення в сучасних українських реаліях. В умовах воєнних викликів багато компаній активно залучають співробітників до волонтерських ініціатив, благодійних проєктів та соціальних акцій. Такі заходи не лише підтримують позитивний імідж організації, але й згуртовують колектив, додають відчуття національної ідентичності та соціальної значущості.

Таким чином, івент-менеджмент в сучасних умовах виконує не лише організаційну чи розважальну функцію, а й стає важливим стратегічним інструментом формування корпоративної культури. Завдяки корпоративним заходам організація підтримує внутрішню стабільність, розвиває ефективні комунікації, зміцнює довіру між співробітниками та керівництвом, а також формує адаптивність команди до змін. Саме завдяки систематичному використанню івент-менеджменту компанії можуть підтримувати згуртованість команди, емоційну стабільність персоналу та забезпечувати ефективне функціонування організації навіть у складних умовах невизначеності.

Література:

1. Дергачова Г. М. Івент-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. / Г. М. Дергачова, Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», відп. ред. М. О. Кравченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0718fb6e-2a67-4231-8105-840fdd101e72/content> (дата звернення: 09.05.2026).

2. Повалій Т. Л. Івент-менеджмент : навчальний посібник / Т. Л. Повалій, Н. Д. Світайло. Суми : Сумський державний університет, 2021

3. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів / В. Савчук; доповн.і переробл. вид. - К: Лабораторія, 2024

4. Stein, Daniel, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz, and Ashley Whillans. «How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now». Harvard Business Review URL: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now> (дата звернення: 12.05.2026).

ІВАНОВА А.І.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
«Менеджмент», ОПП «Менеджмент», гр. МЕ-22
м. Кропивницький, Україна

Науковий керівник

КОВАЛЕНКО С. В.

викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності підприємств. За таких умов особливого значення набуває система мотивації праці персоналу, яка виступає одним із ключових чинників забезпечення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та досягнення стратегічних цілей організації. Саме персонал є основним ресурсом підприємства, а його професійний розвиток, зацікавленість у результатах праці та рівень трудової активності безпосередньо впливають на ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Проблематика удосконалення системи мотивації праці персоналу є надзвичайно актуальною, оскільки традиційні методи стимулювання працівників уже не забезпечують належного рівня ефективності. В умовах сучасної економіки працівники орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, але й на можливість професійного розвитку, комфортні умови праці, соціальну підтримку, гнучкий графік роботи та психологічний клімат у колективі. У зв'язку з цим підприємства змушені формувати комплексні мотиваційні механізми, які враховують як економічні, так і соціально-психологічні потреби персоналу.

Система мотивації праці являє собою сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності та досягнення цілей підприємства. Ефективна система мотивації повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, гнучкості та відповідності результатам праці. Водночас вона має враховувати індивідуальні особливості працівників, рівень їх професійної підготовки, кар'єрні очікування та потреби у самореалізації.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набувають нематеріальні методи мотивації персоналу. До них належать визнання професійних досягнень працівників, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, створення сприятливого морально-психологічного клімату, організація навчання та підвищення кваліфікації. Такі заходи сприяють формуванню лояльності персоналу, підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню плинності кадрів.

Поряд із нематеріальними стимулами важливу роль продовжує відігравати матеріальна мотивація. Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення залишаються важливими інструментами впливу на результативність праці. Проте сучасні підприємства мають забезпечувати взаємозв'язок між результатами

діяльності працівника та рівнем його винагороди. Це сприяє підвищенню відповідальності персоналу та орієнтації на досягнення високих результатів.

Особливу роль у процесі удосконалення системи мотивації праці відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати оцінювання результатів праці, аналізувати ефективність діяльності персоналу, формувати індивідуальні програми розвитку працівників та забезпечувати прозорість системи стимулювання. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню комунікації між керівництвом і персоналом, що позитивно впливає на рівень мотивації працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації праці є формування корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура сприяє об'єднанню працівників навколо спільних цінностей, цілей та принципів діяльності організації. Наявність позитивної корпоративної культури формує відчуття причетності працівників до розвитку підприємства, підвищує рівень їх відповідальності та стимулює досягнення високих результатів праці.

Таким чином, удосконалення системи мотивації праці персоналу є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження сучасних цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та врахування індивідуальних потреб працівників сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку.

ІЛЬЧЕНКО А. Д.,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна
Науковий керівник:
МАКАЛЮК І. В.,
канд. економ. наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Державні підприємства України є важливою складовою національної економіки, забезпечуючи критичну інфраструктуру та виробництво продукції стратегічного призначення. В умовах воєнного стану вони стискаються із специфічними викликами: від прямого руйнування активів до розриву ланцюгів постачання. Для державних підприємств проблема стабілізації доходів часто може стояти гостріше, ніж для приватного сектору, через їхню соціальну відповідальність та обмеженість у швидкому маневруванні ресурсами.

Загальні тенденції адаптації українських підприємств до умов війни, наведені у табл. 1, демонструють глибину кризи, яка безпосередньо впливає і на державний сектор.

Таблиця 1 – Результати дослідження впливу воєнного стану на діяльність підприємств в Україні (липень 2022 р.)

Показники	Відсоток опитаних
Підприємства, що скоротили діяльність	52,8 %
Підприємства, що припинили діяльність	23,6 %
Підприємства, що повідомили про потребу нового обладнання	36,1 %
Підприємства, що використовують онлайн-комунікації для адаптації	74,6 %
Підприємства, що не змогли почати виробництво додаткових товарів через нестачу ресурсів	69,4 %

Джерело: сформовано на основі [1]

Результати табл. 1 відображають дані, які свідчать, що понад половина підприємств (52,8 %) скоротила діяльність, а переважна більшість (69,4 %) не має ресурсів для розширення асортименту. Для державних підприємств це означає необхідність впровадження антикризової стратегії, де ключовим елементом стає диверсифікація доходів. Вона дозволяє розподілити ризики та зменшити залежність від традиційних, але, на разі, дестабілізованих ринків.

Одним із пріоритетних напрямів диверсифікації є технологічне перепрофілювання. Близько 36,1 % підприємств потребують модернізації обладнання, що в умовах дефіциту власних коштів спонукає до пошуку зовнішніх інструментів підтримки. Важливу роль тут відіграє міжнародне науково-технічне співробітництво, яке дозволяє залучати інноваційні технології та грантове фінансування. Міжнародна фінансова допомога, яка станом на 2024 рік становила близько 75 млрд дол. США з початку повномасштабної війни, суттєво сприяла підтримці макроекономічної стабільності України [4].

Крім того, міжнародне науково-технічне співробітництво сприяє інтеграції державних підприємств у глобальні виробничі та інноваційні мережі. Участь у міжнародних програмах, таких як грантові ініціативи, спільні дослідження та проекти відновлення інфраструктури, дозволяє не лише стабілізувати доходи, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки, де державні підприємства відіграватимуть провідну роль. У табл. 2 представлено основні результати міжнародного науково-технічного співробітництва України.

Таблиця 2 – Основні дані міжнародного науково-технічного співробітництва України

Показники міжнародної співпраці	Результат
Кількість чинних міжнародних угод НАН України	близько 130 угод з партнерами з понад 50 країн світу
Основні міжнародні наукові програми для співпраці	Horizon Europe (бюджет становить близько 95,5 млрд євро), Euratom, LIFE, COST
Участь українських науковців у проєктах «Horizon Europe»	Є можливість участі у кластерах досліджень та інновацій (розподіл за напрямками)
Географічні напрями міжнародної співпраці	Європа, Америка, країни Азії, Африка
Загальна кількість установ НАН України, що беруть участь у співпраці	понад 100 установ, що реалізують міжнародні наукові проєкти

Джерело: сформовано на основі [2; 3]

Дані табл. 2 свідчать, що міжнародне науково-технічне співробітництво в Україні має значні масштаби і активно розвивається за участю наукових установ та частини державних підприємств. Зокрема, Національна академія наук України уклала близько 130 угод у сфері науки і техніки з партнерами більш ніж із 50 країн, що свідчить про широку географію

співпраці та відкриває можливості для спільних досліджень, обміну знаннями і технологіями. Крім того, завдяки Національному порталу міжнародного науково-технічного співробітництва українські вчені можуть брати участь у різних грантових програмах і міжнародних ініціативах, таких як Horizon Europe, Euratom, LIFE та COST, які підтримують спільні дослідження та інновації. Участь у цих програмах дає змогу реалізовувати міжнародні проекти, публікувати спільні наукові роботи, обмінюватися досвідом і отримувати фінансування. Усе це сприяє розвитку науково-технічного потенціалу країни.

Ще одним дієвим напрямом є цифрова диверсифікація. Використання онлайн-комунікацій та цифрових платформ (74,6 % підприємств вже використовують цей інструмент) дозволяє державним підприємствам виходити на нові сервісні ринки, забезпечувати дистанційне управління процесами та знижувати операційні витрати, що опосередковано впливає на зростання частки чистого доходу.

Отже, напрями розвитку державних підприємств в умовах воєнного стану мають базуватися на поєднанні внутрішнього перепрофілювання виробництва та активного залучення до міжнародних науково-технічних мереж. Саме використання грантових можливостей та інноваційних технологій дозволить забезпечити фінансову витривалість державного сектору та сформувати базу для його подальшого відновлення.

Література:

1. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during_war_2022.pdf.
2. Національна академія наук України. Міжнародні угоди. URL: <https://www.nas.gov.ua/international-cooperation/international-agreements> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Національний портал міжнародного науково-технічного співробітництва URL: <https://ms.nauka.gov.ua/en/> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.

КАМЗОЛОВ А.О.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
спеціальності 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22

Науковий керівник:

ПТЕЛ Н.С.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У діяльності суб'єктів господарювання дедалі більшого значення набувають smart-технології та енергоефективні підходи, що обумовлено необхідністю підвищення результативності управління, оптимізації витрат і забезпечення раціонального використання ресурсів. Активне впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем контролю, аналітичних платформ і smart-сервісів сприяє трансформації традиційних підходів до менеджменту та формуванню нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, оперативність і ефективність. Використання smart-технологій дозволяє удосконалювати

процеси моніторингу та контролю, підвищувати якість управлінських рішень, забезпечувати економію енергетичних ресурсів і знижувати рівень операційних витрат. У результаті енергоефективність і цифровізація поступово перетворюються на важливі складові системи сучасного менеджменту та визначають перспективи подальшого розвитку суб'єктів господарювання [2].

Під «Smart-технологіями» у системі сучасного менеджменту доцільно розуміти комплекс цифрових, інформаційних та автоматизованих рішень, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів і забезпечення оперативності прийняття рішень.

Використання smart-систем дозволяє здійснювати моніторинг показників діяльності у режимі реального часу, автоматизувати окремі управлінські функції, покращувати інформаційне забезпечення та підвищувати рівень контролю за використанням ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи, хмарні технології, системи аналітики даних, автоматизовані системи управління та інші інноваційні рішення, що формують основу smart-management (рис.1).

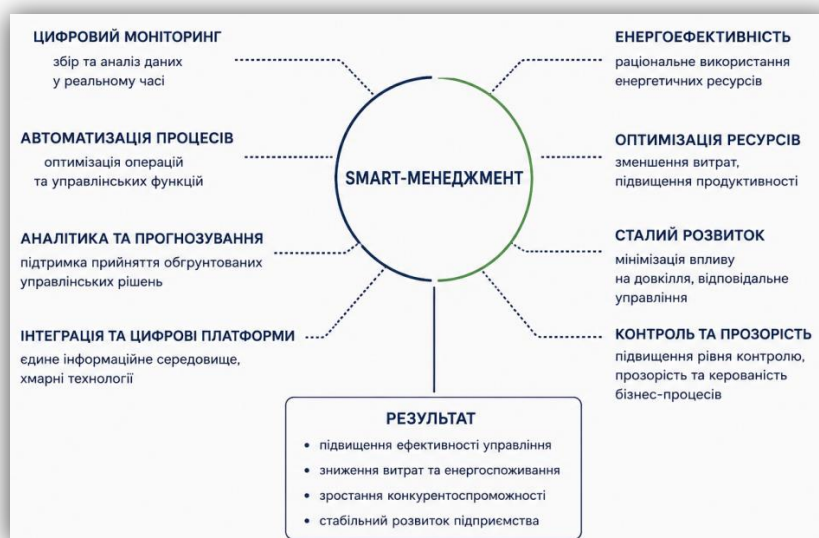


Рисунок 1 – Smart-технології та енергоефективність у системі сучасного менеджменту
Джерело: узагальнено автором на основі сучасних підходів до цифровізації та smart-менеджменту

На практиці впровадження smart-технологій передбачає використання цифрових систем управління, автоматизованого моніторингу та аналітики даних у процесі організації діяльності суб'єктів господарювання. Так, ДТЕК застосовує smart-системи для дистанційного контролю енергомереж, автоматизованого обліку електроенергії та оперативного виявлення аварійних ситуацій. Використання цифрового моніторингу дозволяє компанії швидше реагувати на зміни навантаження, знижувати втрати електроенергії та підвищувати ефективність управління енергетичною інфраструктурою [1].

У діяльності НЕК «Укренерго» smart-технології використовуються для диспетчерського управління енергосистемою, прогнозування рівня споживання електроенергії та забезпечення стабільності функціонування енергетичної мережі. Цифрові рішення дають можливість здійснювати постійний моніторинг технічного стану мереж і підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень [3].

Водночас Нова пошта активно впроваджує smart-рішення у сфері логістики та управління бізнес-процесами. Компанія використовує автоматизовані сортувальні лінії, цифрові системи контролю доставки, GPS-моніторинг транспорту та аналітичні платформи для оптимізації маршрутів перевезення. Використання таких рішень дозволяє скорочувати витрати часу й ресурсів, підвищувати швидкість обслуговування клієнтів та ефективність логістичних процесів.

У сфері торгівлі smart-технології та енергоефективні рішення активно впроваджують АТБ-Маркет і Сільпо, використовуючи системи автоматизованого управління освітленням, вентиляцією та холодильним обладнанням. Застосування енергоощадних технологій і цифрового контролю дозволяє оптимізувати використання енергетичних ресурсів, знижувати експлуатаційні витрати та підвищувати ефективність управління торговельними процесами.

Однак, поряд із активним впровадженням smart-технологій та енергоефективних рішень, процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем і стримуючих чинників. Серед основних перешкод варто виділити: значний рівень фінансових витрат на модернізацію обладнання та впровадження цифрових систем; недостатній рівень технічного забезпечення окремих суб'єктів господарювання; потребу у кваліфікованих фахівцях у сфері цифрового управління та smart-технологій; ризики кібербезпеки й захисту інформації; складність інтеграції новітніх цифрових рішень у вже існуючі системи управління; недостатній рівень цифрової готовності персоналу; обмежені можливості інвестування в інноваційний розвиток; нестабільність економічного середовища та зростання вартості енергетичних ресурсів тощо [4].

Водночас ефективне впровадження smart-технологій потребує комплексного підходу до управління цифровими трансформаціями, удосконалення системи менеджменту, розвитку цифрових компетентностей персоналу та активізації інноваційної діяльності. У зв'язку з цим перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення практичних механізмів інтеграції smart-технологій та енергоефективних рішень у систему сучасного менеджменту з урахуванням потреб цифрової економіки та умов нестабільного економічного середовища.

Література:

1. ДТЕК. Цифровізація та smart-рішення в енергетичному секторі. URL: <https://dtek.com/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація економіки України та розвиток цифрових технологій. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. НЕК «Укренерго». Smart Grid та цифрова трансформація енергетичної системи України. URL: <https://ua.energy/>
4. Digitalization as a Factor of Enterprise Management Transformation in the Context of Sustainable Development: World Experience and Ukrainian Realities. Economic Synergy. 2025. No. 3(17). URL: <https://es.ua.edu.ua/article/view/318>

КИРИЛЕНКО О.К.

здобувачка вищої освіти четвертого курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:

РЯБОВОЛИК Т.Ф.

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі бізнесу питання управління ризиками виходить на перший план і стає невід'ємною частиною стратегічного менеджменту. Швидкі зміни ринкових тенденцій, глобалізаційні процеси, цифрова трансформація та геополітична нестабільність створюють середовище постійної невизначеності. За таких умов підприємства змушені шукати нові способи передбачення та мінімізації ризиків. Традиційні підходи, що спиралися на статистичні моделі та аналіз минулих даних, уже не відповідають сучасним викликам, адже не здатні забезпечити оперативність і точність рішень.

Сьогодні управління ризиками базується на використанні інноваційних технологій — штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та систем обробки великих даних (Big Data). Ці інструменти допомагають не лише виявляти потенційні загрози, а й прогнозувати їх розвиток, моделювати сценарії поведінки ринку та створювати адаптивні стратегії реагування. Важливим напрямом стає впровадження систем раннього попередження, які аналізують ключові показники діяльності підприємства в реальному часі та сигналізують про можливі ризики ще до їхнього прояву.

Проблематику сучасних технологій управління ризиками досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Зокрема, Омельчак Г. розглядає процес управління ризиками підприємств у контексті невизначеності економічного середовища [2]. Міністерство фінансів України у своїх методичних рекомендаціях наголошує на важливості внутрішнього контролю та аудиту як інструментів зниження ризиків у державному секторі [1]. У сфері фінансових технологій дослідники FinTech аналізують можливості штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейну для підвищення точності оцінки ризиків і запобігання фінансовим втратам [3].

Сучасні технології управління ризиками охоплюють кілька ключових напрямів. Використання Big Data та аналітичних платформ дає змогу відстежувати показники ефективності бізнесу в реальному часі, прогнозувати кризові ситуації та моделювати варіанти їхнього розвитку. Машинне навчання допомагає виявляти приховані закономірності у великих масивах даних, що підвищує точність прогнозів і дозволяє приймати рішення на основі доказів, а не інтуїції [3].

Системи раннього попередження формуються на основі постійного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони враховують фінансову стабільність, виробничу ефективність, ринкові тенденції та макроекономічні показники. Такі системи вже активно використовуються у фінансовому секторі, державному управлінні та великих корпораціях, де швидкість реагування визначає успіх антикризових стратегій [1].

Інтегровані методи аналізу ризиків поєднують сценарне планування, побудову матриць ризиків, моделювання за допомогою штучного інтелекту та застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості операцій. Блокчейн особливо ефективний у фінансових транзакціях, адже знижує ризик шахрайства та підвищує довіру між учасниками ринку. Використання «смарт-контрактів» дозволяє автоматизувати процеси управління ризиками, зменшуючи вплив людського фактора [3].

Крім фінансових ризиків, сучасні системи враховують організаційні, технологічні, екологічні та репутаційні загрози. Зокрема, кіберризик стає одним із найактуальніших напрямів, адже цифровізація бізнесу підвищує вразливість компаній до кібератак. Це вимагає створення комплексних програм захисту даних, навчання персоналу та впровадження політик інформаційної безпеки [2].

Отже, сучасні технології управління ризиками дають змогу підприємствам перейти від реактивного до проактивного управління. Вони не лише допомагають мінімізувати втрати, а й створюють умови для стратегічного розвитку. Використання Big Data, штучного інтелекту та блокчейну відкриває нові можливості для прогнозування ризиків, а системи раннього попередження забезпечують своєчасне реагування на потенційні загрози.

Водночас управління ризиками перетворюється на важливий елемент інноваційної політики підприємства. Воно сприяє формуванню культури гнучкості, адаптивності та відповідальності, що дозволяє організаціям не лише долати кризи, а й використовувати їх як поштовх до розвитку. Таким чином, сучасні технології управління ризиками стають основою стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху у глобальному бізнес-середовищі.

Література:

1. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ*

УКРАЇНИ.

URL: https://mof.gov.ua/storage/files/дод_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf

2. Омельчак Г. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах. *International science journal of management, economics & finance*. 2025. Т. 4, № 4. С. 62–70. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.06>

3. О. М. Урікова, Ю. М. Мисько, О. І. Карий. Fintech-індустрія України: драйвери зростання та виклики під час кризи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія "Проблеми економіки та управління". 2025. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

КІСЕЛЬОВА А.В.

слухачка секції економіки Кіровоградської МАН України, учениця 11 класу

Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

Наукові керівники:

СТОРОЖУК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ХАРЧЕНКО А.О.

вчитель математики

Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростаючої нестабільності ринкового середовища ефективне управління запасами стає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли кожне управлінське рішення безпосередньо впливає на ліквідність, рентабельність і конкурентоспроможність бізнесу [1].

Запаси часто стають «прихованим резервом» неефективності, тому оптимізацію запасів варто розглядати як ключовий інструмент підвищення загальної дисципліни витрат. У теоретичному аспекті управління запасами базується на пошуку оптимального балансу між двома протилежними цілями: з одного боку підприємство має уникнути дефіциту продукції, а з іншого – мінімізувати надлишкові запаси, що «заморожують» обігові кошти.

В умовах фінансових обмежень цей баланс стає критично важливим, оскільки надлишкові запаси знижують оборотність капіталу, тоді як їх нестача призводить до втрати продажів і клієнтів. Фінансові обмеження змушують підприємства переглядати традиційні підходи до формування запасів. Основними проявами такого впливу є скорочення обсягів закупівель, перехід до більш частих, але менших поставок, зростання вимог до точності прогнозування попиту, підвищення ролі контролю та оптимізації витрат. У цих умовах підприємства змушені відмовлятися від «страхових» надлишкових запасів і переходити до більш гнучких моделей управління, орієнтованих на реальний попит.

Класичні моделі управління запасами, такі як модель економічного розміру замовлення (EOQ), ABC-аналіз або системи «точно вчасно» (Just-in-Time), формують базову теоретичну основу. Проте їх застосування в умовах фінансових обмежень і високої невизначеності має певні обмеження. Сучасна теорія пропонує доповнювати традиційні підходи методами прогнозування аналітики та інтелектуальної обробки даних. Особливе місце серед сучасних інструментів прогнозування займає адаптивна нейро-нечітка система виведення (ANFIS) [2]. Вона поєднує можливості штучних нейронних мереж та нечіткої логіки, що дозволяє ефективно працювати в умовах невизначеності, зашумленості даних та нестабільності ринку. У контексті управління запасами ANFIS виконує такі ключові функції:

- підвищення точності прогнозування попиту, що є критично важливим при обмежених фінансових ресурсах;
- виявлення прихованих закономірностей у часових рядах продажів;
- адаптація до змін ринкового середовища без необхідності повного переналаштування моделі;
- автоматичне формування бази нечітких правил, що зменшує залежність від суб'єктивних експертних оцінок.

Завдяки здатності працювати з лінгвістичними змінними (наприклад, «високий попит», «сезонний спад») ANFIS дозволяє інтегрувати як кількісні, так і якісні фактори в єдину модель. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності. Крім того, використання ANFIS у поєднанні з методами оптимізації структури (наприклад, субкластеризацією) дозволяє створювати компактні моделі з високою узагальнюючою здатністю. Це забезпечує ефективне використання обчислювальних ресурсів і спрощує інтеграцію таких моделей у корпоративні інформаційні системи.

Варто також зазначити, що ефективне управління запасами базується на достовірній інформації про попит. Формування датасету, що включає історію продажів, цінові фактори, сезонність та наявність товарів, дозволяє підприємству точніше оцінювати потребу в запасах, зменшувати обсяг «замороженого» капіталу, підвищувати ліквідність підприємства. Особливо важливим є розмежування відсутності попиту та відсутності товару, оскільки помилки на цьому етапі призводять до неефективних управлінських рішень. Очищення даних від шумів та аномалій безпосередньо впливає на якість прогнозу, а отже, і на фінансові результати. У контексті обмежених ресурсів це дозволяє уникати помилкових закупівель, скорочувати витрати на зберігання та підвищувати оборотність запасів. Генерація лагових змінних і сезонних компонентів забезпечує врахування циклічності попиту, що є критичним для планування закупівель і грошових потоків.

Окремо потрібно відмітити, що фінансовий директор підприємства (CFO) відіграє вирішальну роль у формуванні підходів до оптимізації запасів, забезпечуючи баланс між ліквідністю, рентабельністю та безперервністю операційної діяльності. Ефективне управління запасами передбачає визначення оптимального рівня запасів, який мінімізує сукупні витрати (зберігання, замовлення, дефіциту). У цьому контексті фінансовий директор формує фінансову логіку, а саме, які обсяги запасів є економічно обґрунтованими, які товарні позиції генерують найбільшу маржу, де відбувається «заморожування» оборотного капіталу. Таким чином, управління запасами інтегрується у загальну фінансову стратегію підприємства.

Запаси є суттєвою складовою оборотного капіталу, тому їх обсяг безпосередньо впливає на ліквідність підприємства. В умовах фінансових обмежень CFO контролює оборотність запасів, запобігає надлишковому накопиченню, оптимізує цикли закупівель і платежів. Теоретично це відповідає концепції управління грошовими потоками підприємства, де ключовим є скорочення операційного циклу та підвищення ефективності використання ресурсів. Ефективне управління запасами неможливе без якісної аналітики, яка дає фінансовому директору базу для забезпечення формування системи показників, таких як, коефіцієнт оборотності запасів, тривалість зберігання, частка неліквідних запасів та маржинальність. Такі інструменти дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених ресурсів. З теоретичної позиції управління запасами пов'язане з мінімізацією логістичних і складських витрат. Фінансовий директор аналізує витрати на зберігання, втрати від псування чи старіння, альтернативну вартість капіталу, вкладеного в запаси, таким чином його завдання полягає у тому, щоб забезпечити економічну цінність кожної одиниці запасів.

Узагальнюючи теоретичні аспекти управління запасами підприємства в умовах фінансових обмежень, слід зазначити, що ефективність цього процесу визначається здатністю підприємства досягати оптимального балансу між забезпеченням безперервності

операційної діяльності та мінімізацією витрат, водночас ключову роль у забезпеченні фінансової ефективності управління запасами відіграє стратегічна функція фінансового директора.

Література:

1. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 04.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93
2. Neuro-Adaptive Learning and ANFIS - MATLAB & Simulink. Access Denied. URL: <https://www.mathworks.com/help/fuzzy/neuro-adaptive-learning-and-anfis.html> (дата звернення: 06.05.2026).

КОЛОСОВСЬКА А.В.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
спеціальності 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23мб
Науковий керівник:

ПТЕЛ Н.С.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У СИСТЕМІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

В умовах ринкової економіки процеси цифровізації та діджиталізації охоплюють практично всі сфери діяльності підприємств, зокрема й енергетичний сектор економіки. Для енергопостачальних підприємств розвиток цифрових сервісів є важливим напрямом підвищення ефективності обслуговування споживачів, оскільки дозволяє забезпечити більш швидко, зручно та доступно взаємодію зі споживачами [1].

Особливого значення використання цифрових сервісів набуло в умовах воєнного стану, коли значно зросла потреба в оперативному інформуванні споживачів щодо аварійних та погодинних відключень електроенергії. Використання онлайн-сервісів, чат-ботів, мобільних застосунків та особистих кабінетів дозволяє споживачам дистанційно отримувати необхідну інформацію, передавати показники лічильників та здійснювати оплату послуг.

Розвиток цифрових сервісів сприяє не лише підвищенню якості обслуговування споживачів, а й оптимізації роботи підприємства, зменшенню навантаження на контакт-центри та центри обслуговування споживачів. У зв'язку з цим питання розвитку цифрових сервісів у системі обслуговування споживачів енергопостачального підприємства є актуальним та потребує подальшого дослідження.



Рисунок 1 – Основні цифрові сервіси у системі обслуговування споживачів енергопостачального підприємства

Джерело: узагальнено авторами

Представлені на рис. 1 цифрові сервіси формують основу сучасної системи обслуговування споживачів енергопостачального підприємства та забезпечують можливість оперативної взаємодії між підприємством і споживачами. Використання цифрових рішень дозволяє спростити процес отримання послуг, підвищити швидкість обробки звернень та забезпечити безперервність комунікації в умовах підвищеного навантаження на енергетичну систему.

У сучасних умовах розвитку енергетичного сектору цифровізація системи обслуговування споживачів активно впроваджується в багатьох країнах світу. Провідні енергетичні компанії країн Європейського Союзу, США та Канади використовують мобільні застосунки, автоматизовані системи інформування, електронні кабінети споживачів, онлайн-консультації та системи дистанційного моніторингу споживання електроенергії. Значного поширення набувають чат-боти та автоматизовані системи підтримки, що дозволяють споживачам отримувати консультації та вирішувати типові питання без необхідності особистого звернення до підприємства [2].

У країнах ЄС особлива увага приділяється розвитку концепції «розумного споживання» електроенергії, що передбачає використання smart-технологій, автоматизованих систем обліку та цифрових платформ взаємодії зі споживачами. Наприклад, у Німеччині, Франції та Нідерландах активно впроваджуються системи дистанційного контролю споживання електроенергії та цифрові сервіси для оперативного інформування споживачів щодо тарифів, аварійних ситуацій та стану енергомереж.

Так, досвід США та Канади свідчить про активне використання мобільних застосунків та систем push-сповіщень для інформування споживачів про аварійні відключення електроенергії, погодні ризики та проведення аварійно-відновлювальних робіт. Особливого значення такі системи набувають під час надзвичайних ситуацій, коли необхідно забезпечити швидке інформування населення.

Досвід Польщі та інших країн Центральної Європи є особливо актуальним для України через схожість структури енергетичного сектору, організації системи електропостачання та наявність спільних викликів у процесі цифрової трансформації економіки. У Польщі енергетичні компанії активно впроваджують цифрові сервіси для дистанційної взаємодії зі споживачами, серед яких особисті кабінети споживачів, мобільні застосунки, електронні рахунки, онлайн-оплата послуг та системи автоматизованого інформування про аварійні відключення електроенергії. Важливим напрямом розвитку цифрових сервісів є використання SMS- та push-сповіщень, що дозволяє оперативно

повідомляти споживачів про технічні роботи, зміни у графіках електропостачання та аварійні ситуації [2; 3].

Для енергопостачальних підприємств України використання міжнародного досвіду є важливим напрямом удосконалення системи обслуговування споживачів. Врахування сучасних підходів до розвитку цифрових сервісів дозволить підвищити ефективність обслуговування, скоротити навантаження на центри обслуговування споживачів та забезпечити більш високий рівень доступності послуг.

Особливого значення розвиток цифрових сервісів набуває в умовах воєнного стану, коли виникає необхідність оперативного інформування споживачів щодо аварійних та погодинних відключень електроенергії, проведення ремонтних робіт та відновлення електропостачання. За таких умов використання цифрових каналів взаємодії дозволяє забезпечити безперервність комунікації навіть у періоди обмеження роботи центрів обслуговування споживачів.

Література:

1. Захарченко Ю. В. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичного сектору України. Економічний вісник НГУ. 2025. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstreams/8f261151-d4bd-4024-8ce5-02d8b55b8c9f/download> (дата звернення: 06.05.2026).
2. Dixi Group. Як ЄС планує цифровізувати енергетичний сектор ЄС у рамках Європейського зеленого курсу. 2022. URL: <https://dixigroup.org/analytic/yak-%D1%94s-planu%D1%94-cifrovizuvati-energetichnij-sektor-%D1%94s-u-ramkah-%D1%94vropejskogo-zelenogo-kursu/> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Strielkowski W., Volkova E., Pushkareva L., Streimikiene D. Innovative Policies for Energy Efficiency and the Use of Smart Technologies in Energy Systems. *Energies*. 2021. Vol. 14, No. 5. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/5/1392> (дата звернення: 08.05.2026).

Михайло КРОПІВНИЙ

здобувач групи ПА-22з

Центрально національний технічний університет

м. Кропивницький

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

ВІД ЗАГРОЗ ДО СТІЙКОСТІ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Система охорони здоров'я є однією з ключових сфер публічного управління, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням базових прав людини, збереженням життя, підтриманням працездатності населення та стабільністю суспільства. У сучасних умовах публічне управління ризиками в медичній сфері набуває особливого значення, адже заклади охорони здоров'я функціонують під впливом численних викликів: економічної нестабільності, дефіциту фінансових і кадрових ресурсів, цифрової трансформації, епідеміологічних загроз, міграційних процесів та наслідків повномасштабної війни в Україні.

Публічне управління ризиками в системі охорони здоров'я слід розглядати як цілеспрямовану діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, керівництва

медичних установ та інших суб'єктів управління, спрямовану на виявлення, оцінювання, попередження, мінімізацію та подолання ризиків, які можуть негативно впливати на доступність, якість і безперервність надання медичних послуг. У цьому контексті управління ризиками є не лише інструментом реагування на проблеми, а й важливою складовою стратегічного розвитку системи охорони здоров'я.

У системі охорони здоров'я ризики виникають на різних рівнях управління – державному, регіональному, місцевому та інституційному. З позиції публічного управління їх необхідно розглядати не лише як загрози для окремого медичного закладу, а як фактори, що можуть впливати на стабільність усієї системи надання медичної допомоги населенню.

Фінансово-економічні ризики пов'язані з недостатністю бюджетного фінансування, зростанням вартості медикаментів, медичного обладнання, енергоносіїв та витратних матеріалів. В умовах війни ці ризики посилюються через необхідність додаткового фінансування лікування поранених, реабілітації, екстреної медичної допомоги та підтримки переміщеного населення. З позиції публічного управління важливо забезпечити прозоре бюджетне планування, раціональний розподіл ресурсів і контроль за їх використанням.

Кадрові ризики проявляються у нестачі лікарів, медичних сестер, молодшого медичного персоналу, управлінців у сфері охорони здоров'я, а також у професійному вигоранні працівників. Війна поглибила цю проблему через міграцію кадрів, мобілізацію, фізичне та психологічне виснаження медичних працівників. Для публічного управління важливо створювати умови для збереження кадрового потенціалу, мотивації персоналу, підвищення кваліфікації та психологічної підтримки медиків.

Організаційно-управлінські ризики виникають у разі неузгодженості управлінських рішень, слабкої координації між державними органами, місцевою владою та медичними закладами, відсутності чітких алгоритмів дій у кризових ситуаціях. У період війни ці ризики особливо небезпечні, оскільки затримка в ухваленні рішень може безпосередньо впливати на життя і здоров'я людей. Їх мінімізація потребує чіткої системи управління, кризових планів, розподілу відповідальності та оперативної комунікації.

Інфраструктурні ризики пов'язані з пошкодженням або руйнуванням медичних закладів, нестачею укриттів, перебоями з електро-, тепло- та водопостачанням, обмеженим доступом до медичних послуг у прифронтових і деокупованих територіях. З позиції публічного управління ці ризики потребують розвитку резервних потужностей, мобільних медичних бригад, евакуаційних маршрутів, автономних джерел енергії та планів безперервної роботи закладів охорони здоров'я.

Епідеміологічні та санітарно-біологічні ризики включають можливість поширення інфекційних захворювань, погіршення санітарно-епідемічної ситуації, зниження рівня вакцинації, ускладнення доступу до профілактичної медицини. В умовах війни ці ризики посилюються через переміщення населення, скупчення людей у тимчасових місцях проживання, порушення водопостачання та санітарних умов. Публічне управління має забезпечувати епідеміологічний моніторинг, профілактику, інформування населення та готовність до швидкого реагування.

Інформаційні та цифрові ризики пов'язані з кібер-загрозами, витоком персональних медичних даних, технічними порушеннями в електронних системах охорони здоров'я, недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу. В умовах цифровізації медичної сфери ці ризики стають дедалі актуальнішими. З позиції публічного управління необхідно забезпечити кіберзахист, резервне копіювання даних, захист медичної інформації та навчання персоналу роботі з цифровими інструментами.

Правові ризики виникають через недосконалість нормативно-правового регулювання, складність процедур закупівель, невизначеність відповідальності посадових осіб у кризових умовах, а також потребу швидкого ухвалення управлінських рішень. В умовах війни важливо забезпечити баланс між оперативністю дій і дотриманням законності, прозорості та підзвітності.

Соціальні та репутаційні ризики пов'язані зі зниженням довіри населення до

медичних закладів, незадоволеністю якістю послуг, нерівним доступом до медичної допомоги, конфліктами між пацієнтами і персоналом. Для публічного управління важливо забезпечити відкриту комунікацію з громадянами, прозорість управлінських рішень, реагування на скарги та формування пацієнтоорієнтованої моделі медичного обслуговування [1-2].

Узагальнення ризиків у медичній сфері дозволяє визначити основні напрями управлінського впливу, спрямовані на попередження кризових ситуацій, збереження безперервності надання медичної допомоги та підвищення стійкості закладів охорони здоров'я в умовах війни й нестабільного зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні ризики у сфері охорони здоров'я та напрями їх мінімізації з позиції публічного управління

Вид ризику	Прояв у медичній сфері	Можливі наслідки	Напрями уникнення або мінімізації ризику
1	2	3	4
Фінансово-економічний	Недостатність фінансування, зростання вартості ліків, обладнання, енергоносіїв	Скорочення обсягу послуг, погіршення матеріально-технічного забезпечення	Раціональне бюджетне планування, залучення грантів і донорської допомоги, контроль витрат, пріоритетне фінансування критичних потреб
Кадровий	Дефіцит медичного персоналу, професійне вигорання, міграція кадрів	Зниження якості медичної допомоги, перевантаження працівників	Програми мотивації персоналу, підвищення оплати праці, психологічна підтримка, професійне навчання, кадровий резерв
Організаційно-управлінський	Відсутність координації рішень, відсутність кризових планів, слабка комунікація	Затримка реагування, неефективне використання ресурсів	Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях, чіткий розподіл відповідальності, міжвідомча координація, регулярний моніторинг ризиків
Інфраструктурний	Руйнування або пошкодження медичних закладів, перебої з електро- та водопостачанням	Неможливість надання медичної допомоги, евакуація пацієнтів	Автономні джерела енергії, резервні приміщення, мобільні медичні бригади, укриття, плани безперервної діяльності
Епідеміологічний	Поширення інфекцій, зниження рівня вакцинації, погіршення санітарних умов	Спалахи захворювань, додаткове навантаження на систему охорони здоров'я	Епідеміологічний моніторинг, вакцинація, санітарний контроль, інформаційні кампанії, швидке реагування на спалахи
Інформаційний та цифровий	Кібератаки, витік медичних даних, збої електронних систем	Втрата інформації, порушення роботи закладу, зниження довіри пацієнтів	Кіберзахист, резервне копіювання даних, обмеження доступу до інформації, навчання персоналу цифровій безпеці
Правовий	Недосконалість нормативного регулювання, складність процедур, ризик порушення законодавства	Управлінська невизначеність, юридична відповідальність, затримка рішень	Юридичний супровід управлінських рішень, оновлення внутрішніх положень, дотримання процедур прозорості та підзвітності
Соціальний	Нерівний доступ до медичної допомоги, незадоволеність пацієнтів, зростання соціальної напруги	Зниження довіри до медичної системи, конфлікти, репутаційні втрати	Пацієнтоорієнтований підхід, комунікація з громадськістю, механізми зворотного зв'язку, підтримка вразливих груп населення
Безпековий	Загроза обстрілів, евакуація, робота медиків у небезпечних умовах	Ризик для життя пацієнтів і персоналу, зупинка роботи закладу	Алгоритми евакуації, облаштування укриттів, навчання персоналу діям під час небезпеки, співпраця з військовими адміністраціями та ДСНС

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-2]

Отже, ризики у системі охорони здоров'я мають комплексний і взаємопов'язаний характер. В умовах війни вони не обмежуються лише фінансовими або організаційними проблемами, а охоплюють питання безпеки, інфраструктурної стійкості, кадрового забезпечення, цифрового захисту, соціальної довіри та правового регулювання. Саме тому публічне управління ризиками має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й їх попередження.

Ефективне уникнення та мінімізація ризиків у медичній сфері можливі за умови впровадження постійного моніторингу, стратегічного планування, розвитку кризового менеджменту, цифровізації управлінських процесів, підготовки персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях і налагодження взаємодії між органами публічної влади, медичними установами, громадськістю та міжнародними партнерами. У сучасних умовах саме здатність системи охорони здоров'я адаптуватися до ризиків є важливою передумовою її стійкості, ефективності та спроможності забезпечувати населення якісною медичною допомогою.

Література:

1. World Health Organization. 3000 attacks on health care in Ukraine verified by WHO since full-scale invasion. 2026. URL: <https://www.who.int/europe/news/item/08-05-2026-3000-attacks-on-health-care-in-ukraine-verified-by-who-since-full-scale-invasion>
2. World Health Organization. Attacks on Ukraine's health care increased by 20% in 2025. 2026. URL: <https://www.who.int/news/item/23-02-2026-attacks-on-ukraine-s-health-care-increased-by-20-in-2025>

КОРНЄЄВА А.О.

слухачка секції економіки Кіровоградської МАН, учениця 11 класу
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

Наукові керівники:

ПУГАЧЕНКО О.Б.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

ХАРЧЕНКО А.О.

вчитель математики
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

ОЦІНКА ДІЛОВОГО КЛІМАТУ ОКРЕМИХ СЕКТОРІВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

Стандартні статистичні методи аналізу макроекономічних показників часто виявляються неефективними в умовах сучасних шоків, оскільки лінійна агрегація даних маскує внутрішньогалузеві диспропорції, а позитивна динаміка одних секторів приховує реальний спад у більш вразливих. Це зумовлює об'єктивну необхідність впровадження методів інтелектуальної діагностики на основі нечіткої логіки для точної оцінки стану промисловості. Метою дослідження є розробка й апробація експертної системи оцінювання ділового клімату окремих секторів переробної промисловості України за допомогою апарату нечіткої логіки типу-2.

Для об'єктивного аналізу було обрано стратегічні експортні, споживчі та високотехнологічні галузі, а для врахування їхнього нерівнозначного внеску в економіку розраховано вагові коефіцієнти на основі обсягів реалізованої продукції за вересень 2025 року. Процес побудови експертної системи в середовищі MATLAB охоплював визначення факторів впливу за методикою Державної служби статистики України [1], формування бази знань із 108 лінгвістичних правил, розробку гаусових інтервальних функцій належності

типу-2 за період 2021-2025 років та фінальне тестування системи. Така багатоетапна структура моделі забезпечує гнучку адаптацію до індивідуальних параметрів кожного досліджуваного сектора переробної промисловості України. Застосування інтервальних нечітких множин типу-2 дозволяє успішно враховувати невизначеність як усередині самих даних, так і в експертних оцінках. У результаті проведеного комп'ютерного моделювання було досягнуто високої точності розрахунків експертної системи з мінімальним рівнем похибки в межах 0,3-0,8%.

Практичний аналіз динаміки індикаторів за вересень та жовтень 2025 року продемонстрував різноспрямовані галузеві тренди. Найвищу стабільність виявили сектори виробництва харчових продуктів через нееластичний попит та автотранспортних засобів завдяки сталим замовленням на спецтехніку. Водночас легка промисловість та виробництво електроніки у жовтні подолали спад і вийшли в зону зростання, що для текстильного сектору додатково пояснюється сезонним чинником – виконанням державних замовлень на речове забезпечення ЗСУ. Створена експертна система доводить ефективність роботи з нечіткими даними, а її результати можуть слугувати підґрунтям для формування диференційованої державної політики підтримки промисловості та оцінки ризиків інвесторами.

Література:

1. Державна служба статистики України. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань. Київ, 2017 (зі змінами 2019 року). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/175/m_rido.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

Yuliia KOTLIAROVA

Fourth-year student, group ME-22

Academic supervisor:

Tetiana RIABOVOLYK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

MODERN DIGITAL TOOLS FOR IMPROVING SALES EFFICIENCY AT AGRARIAN SECTOR ENTERPRISES

Under modern conditions of economic development, an enterprise's sales system is one of the key elements ensuring its competitiveness. This is particularly relevant for enterprises in the agrarian sector, whose activities are characterized by specific production conditions, seasonality, dependence on natural and climatic factors, and a high level of risk. In this regard, the organization of sales in agribusiness requires the application of modern approaches and digital tools that make it possible to increase the efficiency of sales activities.

The study of the specific features of sales organization at agrarian enterprises is determined by the processes of economic digitalization and the transformation of agribusiness. Modern digital technologies are changing not only production processes, but also the mechanisms of product sales, customer interaction, and the formation of marketing strategies [6].

Under contemporary conditions, digital technologies play a key role in increasing the sales efficiency of agrarian enterprises, as they ensure the automation of business processes, improve the management of information flows, and enhance the quality of managerial decision-making. Their implementation enables agrarian enterprises not only to optimize internal processes, but also to develop more flexible and customer-oriented models of product sales (Fig. 1).

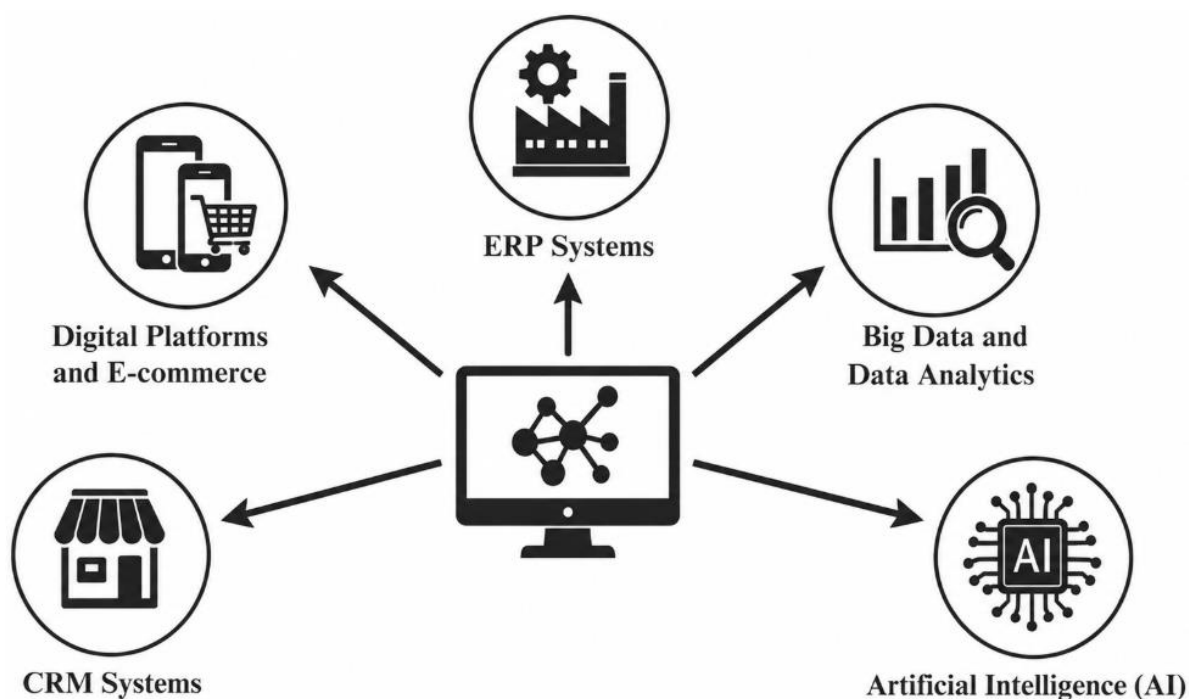


Figure 1 – Modern Digital Tools for Improving the Sales Efficiency of an Agrarian Enterprise

Source: compiled by the author based on materials [1–2]

CRM systems ensure centralized management of the customer base, automation of sales processes, and increased efficiency of customer interaction at all stages of the cooperation life cycle. In the context of the agrarian sector, they are particularly important, as they make it possible to systematize information about farms, dealers, and partners, segment customers, track interaction history, and develop individualized commercial offers. This contributes to increasing customer loyalty, expanding the volume of repeat sales, and improving the management of sales activities [4].

ERP systems perform the function of integrating the key business processes of an enterprise, including production, inventory management, finance, and sales. Their use makes it possible to ensure coordination between production volumes and market needs, which is critically important for agrarian enterprises due to the seasonal nature of production. Through ERP systems, enterprises can effectively plan product sales volumes, control costs, and optimize the use of resources, which ultimately increases their financial performance [3].

Big Data and data analytics open up new opportunities for managerial decision-making based on the processing of large volumes of information. In the agrarian sector, such technologies make it possible to use data from various sources, including agrometeorological stations, satellite monitoring, sensor systems, and historical data on yields and sales. This provides the opportunity for more accurate demand forecasting, identification of optimal sales channels, and development of effective marketing strategies, thereby contributing to the competitiveness of the enterprise [5].

Artificial Intelligence (AI) is one of the most innovative tools of digitalization, enabling the automation of complex analytical and managerial processes. In the field of sales, AI is used for demand forecasting, pricing optimization, automation of customer communication, including through chatbots, and improvement of logistics processes. Its application contributes to increasing the accuracy of forecasts, reducing decision-making time, and lowering the enterprise's operating costs.

Digital platforms and e-commerce create new opportunities for product sales by providing producers with direct access to end consumers. In the agrarian sector, this makes it possible to reduce the number of intermediaries, increase the transparency of operations, and improve sales profitability. In addition, the use of online platforms contributes to expanding the geography of sales, increasing product accessibility, and improving communication with customers [1].

Thus, modern digital tools form the basis of an effective sales management system at agrarian enterprises. Their comprehensive use ensures the integration of business processes, increases managerial responsiveness, and enhances the enterprise's adaptability to changes in the external environment, which is a necessary condition for ensuring its competitiveness and sustainable development.

References:

1. AgroSell platform for digital sales. Available at: <https://farmcloud.eu/en/agrosell>
2. Digital farming: data-driven decisions. Available at: <https://www.cropin.com/digital-farming/>
3. CRM for agriculture. Available at: <https://avada-media.ua/en/services/crm-dlya-agrokompleksa/>
4. Agriculture CRM solutions. Available at: <https://rishandigital.com/dynamics365/agriculture-crm-farm-and-supplier-management/>
5. Big data in agriculture. Available at: <https://eos.com/blog/big-data-in-agriculture/>
6. Digital agriculture transformation. Available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/digital/digital-agriculture-data-solutions.

КРІВЧЕНКО А.М.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25
Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Академічна доброчесність є важливою складовою сучасної освіти та науки. Вона охоплює сукупність етичних принципів і правил, яких мають дотримуватися учасники освітнього та наукового процесу. Основою академічної доброчесності виступають чесність, відповідальність, справедливість і довіра. В умовах стрімкого розвитку інформаційного простору питання дотримання етичних норм набуває особливого значення, адже саме доброчесність забезпечує цінність наукових результатів та авторитет освіти.

Довіра є фундаментом наукової діяльності, оскільки результати одного дослідника стають основою для подальших наукових пошуків. Як зазначають Т. Фініков та А. Артюхов, науковий процес ґрунтується на взаємній довірі між учасниками академічного середовища [1, с. 45]. Водночас поширеними порушеннями академічної доброчесності залишаються плагіат, самоплагіат, списування та фальсифікація результатів досліджень.

Академічне шахрайство негативно впливає на якість освіти та рівень професійної підготовки майбутніх фахівців. В. Зінченко підкреслює, що значна частина студентів вдається до списування через недостатнє усвідомлення важливості академічної доброчесності [4, с. 200]. На думку С. Омельчук та А. Кузьменко, недотримання етичних принципів безпосередньо впливає на професійну компетентність здобувачів освіти [5, с. 65].

Для забезпечення академічної доброчесності заклади освіти впроваджують антиплагіатні системи, етичні кодекси та просвітницькі заходи. А. Вергун та С. Ягело наголошують, що прозорість і дотримання етичних норм є необхідною умовою формування довіри до результатів наукової діяльності [2, с. 101]. Н. Зарівна та співавтори підкреслюють важливість інституційної відповідальності й створення середовища академічної чесності [3, с. 62].

Отже, академічна доброчесність є основою довіри до результатів наукових досліджень та важливим чинником розвитку якісної освіти. Дотримання етичних принципів сприяє

формуванню відповідального академічного середовища та забезпечує авторитет науки в суспільстві.

Література:

1. Академічна доброчесність як основа сталості університету / за заг. ред. Т. Фінікова, А. Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 160 с.
2. Вергун А., Ягело С. Академічна доброчесність з позицій антиплагіатної експертизи: ключові принципи та їх імплементація. Український педагогічний журнал. 2021. № 1. С. 100–108.
3. Зарівна Н. О., Поляк О. Б., Горлачук Н. В. Академічна доброчесність – основа забезпечення якісної освіти. Медична освіта. 2021. № 2. С. 60–65.
4. Зінченко В. Академічна доброчесність як основа сучасного освітнього процесу. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 31, Т. 3. С. 198–202.
5. Омельчук С., Кузьменко А. Академічна доброчесність у змісті підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Вища освіта України. 2025. № 2 (97). С. 79–95.

КУЧЕР.С.С.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) у повсякденну житті спровокували труднощі, з якими ще не стикалися у сучасному освітньому та науковому просторі. З появою великих мовних моделей традиційні методи контролю за якістю академічних робіт, які базувалися на простому виявленні текстових збігів, стають фактично неактуальними та втрачають свою ефективність [4]. Раніше заклади вищої освіти покладалися на програмне забезпечення для пошуку скопійованих фрагментів з інтернету чи баз даних, проте генеративний ШІ створює абсолютно унікальний контент, який успішно проходить класичні перевірки на антиплагіат [5].

Дане призводить до необхідності кардинальної зміни самого концепту «плагіат» у науковому середовищі. Сучасні дослідники наголошують, що академічний плагіат еволюціонував від простого механічного привласнення чужого тексту до використання складних нейромережових алгоритмів для імітації інтелектуальної діяльності [5]. Коли студент або науковець подає роботу, повністю згенеровану штучним інтелектом, він не привласнює текст іншої людини, але видає результати машинної роботи за власні когнітивні зусилля, що є прямим порушенням фундаментальних принципів вищої освіти [4].

У відповідь на ці стрімкі технологічні трансформації на рівні державної політики формуються нові нормативно-правові рамки. Відповідно до рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо впровадження ШІ в закладах вищої освіти, опублікованих у 2025 році, ключовим завданням адміністрацій університетів стає чітке розмежування між допустимою допомогою алгоритмів та відвертим академічним шахрайством. Міністерство у своїх інструкціях зазначає, що використання мовних моделей як допоміжних інструментів для генерування ідей (так званого «мозкового штурму»), пошуку релевантної літератури або перевірки граматичних помилок може вважатися прийнятною практикою. Однак доручення алгоритмам написання ключових розділів наукового дослідження, формування висновків або

проведення аналітики розцінюється як грубе порушення принципів академічної доброчесності [3].

У контексті захисту інтелектуальної власності спостерігається цікавий технологічний парадокс: штучний інтелект виступає не лише джерелом загрози, але й основним інструментом захисту в сучасних системах інформаційної безпеки. Заклади вищої освіти та наукові установи змушені впроваджувати новітні аналітичні інструменти, які використовують алгоритми машинного навчання для виявлення синтетичного тексту, вивчаючи специфічні лінгвістичні патерни та передбачуваність побудови речень, притаманні нейромережам [2].

Крім того, критично важливим аспектом технічної безпеки є захист від маніпуляцій та дезінформації. Генеративні алгоритми часто схильні до генерації так званих «галюцинацій», створюючи правдоподібні, але абсолютно хибні факти, фальшиві статистичні дані або вигадані посилання на неіснуючі наукові праці. Тому інтеграція спеціалізованих інструментів ШІ в системи інформаційної безпеки університетів спрямована, перш за все, на жорстку верифікацію достовірності даних та унеможливлення потрапляння згенерованих фальсифікацій до офіційного наукового обігу [2].

Тотальна доступність та поширення інструментів штучного інтелекту вимагають глибокої трансформації педагогічних підходів та методів викладання у вищій школі. Науковці зауважують, що традиційні форми контролю, такі як реферати, домашні есе та стандартні письмові звіти, стрімко втрачають свій первинний сенс, оскільки вони можуть бути ідеально виконані чат-ботами за лічені хвилини без жодних зусиль з боку здобувача освіти, змушуючи викладачів переходити від простого оцінювання фінального текстового продукту до ретельного оцінювання самого процесу його створення [1, 4].

Адаптація навчальних завдань вимагає від педагогів переходу на вищі рівні когнітивної діяльності за таксономією Блума: від простого відтворення знайденої інформації до її глибокого критичного аналізу, об'єднання та оцінки. Аби перевіряти реальні фахові знання, а не вміння студента формулювати запити до нейромереж, викладачі змушені впроваджувати інтерактивні форми контролю: усні захисти проєктів, відкриті дебати, вирішення нестандартних кейсів у реальному часі та виконання завдань виключно в аудиторних умовах [1,4].

У нових цифрових реаліях центральним елементом академічної доброчесності стає безкомпромісна культура прозорості та відкритості. Науковці та здобувачі вищої освіти повинні взяти за правило чесне декларування будь-якого застосування інструментів ШІ у своїй дослідницькій чи навчальній діяльності [5].

Окрім нормативного регулювання, першочерговим завданням закладів освіти є виховання внутрішньої академічної відповідальності у студентів. Педагоги повинні донести до здобувачів думку про те, що власне мислення, навичка самостійно долати інтелектуальні труднощі та формувати власну аргументовану позицію є набагато ціннішими для професійного становлення, ніж ідеальна, але чужа комп'ютерна генерація [1].

Підсумовуючи, варто підкреслити, що прагнення повністю заборонити або ізолювати використання штучного інтелекту в освітньому середовищі є неможливим. Алгоритми генеративного ШІ вже стали невід'ємною частиною сучасного інформаційного суспільства та професійного середовища. Головне завдання академічної спільноти на сьогодні полягає у пошуку раціонального балансу між використанням передових технологічних можливостей та неухильним дотриманням принципів академічної етики. Цей баланс може бути досягнутий лише за умови комплексного підходу: постійного оновлення державної нормативно-правової бази, модернізації систем кібербезпеки та перевірки, повної адаптації педагогічних методик, а також виховання культури чесного наукового пошуку.

Література:

1. Громик Л. І., Насмінчук І. А., Брюховецька І. В., Кушнір Л. О. Академічна доброчесність майбутніх фахівців в епоху штучного інтелекту. Інноваційна педагогіка. 2024.

Вип. 67. Т. 1. С. 278–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.59>

2. Мелещенко О. О., Радченко О. І. Академічна доброчесність у контексті використання інструментів штучного інтелекту для формування письмової компетентності здобувачів вищої освіти. Педагогічна академія: наукові записки. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17088356>

3. Рекомендації щодо впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. Київ : МОН України, 2025. 56 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf>

4. Скоробогатова О. В., Суліма Л. В. Сучасні підходи до забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти в епоху використання штучного інтелекту. Академічні візії. 2025. № 40. С. 1-11. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1733>

5. Щербина К., В'юник О., Сторожук О., Немченко Т. Забезпечення академічної доброчесності в наукових дослідженнях в умовах використання штучного інтелекту. Наука і техніка сьогодні. 2026. № 2 (56). С. 1347–1358. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-2\(56\)-1347-1358](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-2(56)-1347-1358)

КУЛІКОВ Д.А.

Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
гр. ЕА-24М

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне конкурентне середовище в Україні формується під впливом глибоких економічних трансформацій, воєнних викликів та інтеграції у світовий економічний простір. Воно характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та посиленням ролі інноваційних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Ключовими особливостями функціонування підприємств в умовах війни є руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням витрат на енергоресурси та безпеку, порушенням ланцюгів постачання.

В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринку та зростання енергетичних витрат цукрові заводи потребують формування сучасної конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, інноваційний розвиток та зміцнення ринкових позицій. Для підприємств цукрової галузі особливого значення набувають заходи цифровізації, енергозбереження, диверсифікації продукції та розвитку партнерських відносин із постачальниками сировини [3].

Конкурентне середовище, в якому функціонують вітчизняні цукрові заводи формується під впливом специфічних галузевих, ресурсних і ринкових факторів. Воно характеризується високою залежністю від сировинної бази, сезонністю виробництва, значною енергоємністю та впливом державного регулювання.

Одним із ключових напрямів формування конкурентної стратегії цукрового заводу є модернізація виробництва та впровадження інноваційних технологій. Використання автоматизованих систем управління виробництвом, енергоощадного обладнання та цифрового моніторингу технологічних процесів дозволяє зменшити виробничі витрати, підвищити якість продукції та скоротити втрати сировини [1].

Важливим заходом забезпечення конкурентоспроможності є диверсифікація діяльності підприємства. Сучасні цукрові заводи дедалі частіше орієнтуються не лише на виробництво цукру, а й на переробку побічної продукції – жому та меляси – для

виготовлення біоетанолу, кормів або біогазу. Це сприяє формуванню додаткових джерел доходу та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Суттєвим елементом конкурентної стратегії є розвиток інтеграційних зв'язків між цукровими заводами та сільськогосподарськими виробниками. Формування вертикально інтегрованих структур забезпечує стабільність сировинної бази, зниження логістичних витрат та підвищення ефективності виробничого циклу [2].

Окремої уваги потребує орієнтація підприємств на принципи сталого розвитку та ESG-трансформації. Впровадження екологічних технологій, скорочення викидів CO₂, раціональне використання водних ресурсів та повторна переробка відходів сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках [3].

Таким чином, сучасна конкурентна стратегія цукрового заводу повинна базуватися на інноваційності, цифровізації, енергоефективності, диверсифікації виробництва та впровадженні принципів сталого розвитку. Комплексна реалізація зазначених заходів забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Семикіна М.В., Мельник М.А. Методологічні аспекти дослідження інвестиційної привабливості цукрової галузі України в умовах викликів та загроз. Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2025 №3. С. 63 – 73. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1052/1012>
2. Скопенко, Н. С. Роль інтегрованих компаній у розвитку цукрової галузі України. Актуальні питання розвитку сучасної економіки : кол. монографія. Ч. 2. –Умань, 2011. С. 188–196.
3. Щербакова, Т., & Шипнівська, А. Діагностика стану конкурентного середовища на ринку цукру *Економіка та суспільство*, 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-167>

КУЦЕНКО І. Б.,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-22

Науковий керівник:

ГЛЕВАЦЬКА Н.М.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

У сучасних умовах розвитку ринку транспортних послуг підприємства автосервісу функціонують у середовищі постійних економічних, технологічних та організаційних змін. Нестабільність ринкового середовища, зростання вартості запасних частин і технічного обладнання, порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит кваліфікованого персоналу та посилення конкуренції суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств технічного сервісу транспортних засобів. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення стабільності функціонування підприємств автосервісу, підтримання належного рівня якості послуг та адаптація сервісних процесів до сучасних викликів ринку.

Проблеми функціонування підприємств автосервісу в умовах нестабільного ринку є предметом дослідження сучасних науковців, оскільки діяльність підприємств технічного сервісу безпосередньо пов'язана із забезпеченням безпеки експлуатації транспортних засобів, ефективністю транспортної інфраструктури та рівнем задоволення потреб

споживачів [1]. У сучасних умовах підприємства автосервісу змушені не лише забезпечувати виконання ремонтних і діагностичних робіт, а й впроваджувати сучасні системи управління якістю, цифрові технології обслуговування та механізми внутрішнього контролю діяльності.

На прикладі ТОВ «АВТОДІАГНОСТИКА» можна простежити особливості функціонування підприємства автосервісу в умовах нестабільного ринку. Підприємство здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту автотransпортних засобів, забезпечуючи виконання сервісних і діагностичних робіт відповідно до сучасних вимог технічного контролю [2]. Аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність постійного вдосконалення організації сервісних процесів, модернізації матеріально-технічної бази, розвитку кадрового потенціалу та підвищення рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Підприємства автосервісу в сучасних умовах функціонують у середовищі високої економічної нестабільності, що супроводжується зростанням вартості запасних частин, порушенням логістичних ланцюгів постачання, дефіцитом кваліфікованого персоналу та зниженням платоспроможності споживачів. В умовах нестабільного ринку підприємства технічного сервісу транспортних засобів змушені адаптувати власну діяльність до постійних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому належний рівень якості обслуговування, безпечність ремонтних робіт та ефективність використання ресурсів [1]. Особливого значення набуває здатність підприємств оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати стабільність сервісних процесів та формувати довіру споживачів в умовах підвищеної конкуренції.

Суттєвий вплив на функціонування підприємств автосервісу має кадрова проблема, пов'язана з нестачею висококваліфікованих спеціалістів у сфері діагностики, ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів. Через міграційні процеси, мобілізаційні заходи та скорочення кількості фахівців технічного профілю підприємства автосервісу змушені працювати в умовах дефіциту персоналу, що призводить до збільшення навантаження на працівників, ускладнення організації сервісних процесів та зниження продуктивності праці. Одночасно сучасний ринок автосервісних послуг потребує постійного підвищення професійної кваліфікації працівників, оскільки технічні характеристики транспортних засобів постійно ускладнюються, а процеси діагностики дедалі більше базуються на використанні цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення [1].

На прикладі ТОВ «АВТОДІАГНОСТИКА» можна простежити особливості функціонування підприємства автосервісу в умовах нестабільного ринку. Підприємство здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту автотransпортних засобів, а також виконує функції, пов'язані з перевіркою технічного стану транспортних засобів [2]. Аналіз фінансової звітності підприємства свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку, однак сучасні ринкові умови вимагають від підприємства постійного вдосконалення організації діяльності, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення рівня внутрішнього контролю [2]. Важливим напрямом забезпечення стабільності функціонування підприємства є впровадження сучасних систем управління якістю, цифровізація процесів обслуговування та удосконалення організації взаємодії з клієнтами.

Особливого значення в умовах нестабільного ринку набуває проблема забезпечення якості автосервісних послуг. У наукових дослідженнях зазначається, що підприємства технічного сервісу транспортних засобів повинні функціонувати відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO, які забезпечують системність управління процесами, контроль якості виконання робіт та підвищення рівня довіри споживачів [1]. Для підприємств автосервісу впровадження систем управління якістю дозволяє зменшити ризик помилок у процесі діагностики та ремонту транспортних засобів, забезпечити стандартизацію сервісних процедур та підвищити ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів.

Важливою проблемою функціонування підприємств автосервісу є також необхідність постійного оновлення обладнання та адаптації до технологічних змін у сфері транспортного

сервісу. Використання сучасних електронних систем управління транспортними засобами потребує наявності спеціалізованого діагностичного обладнання, програмного забезпечення та підготовленого персоналу. В умовах економічної нестабільності підприємствам складно забезпечувати регулярне оновлення технічної бази, що може призводити до зниження якості послуг та втрати конкурентних позицій на ринку. Одночасно важливого значення набуває цифровізація діяльності підприємств автосервісу, використання електронного документообігу, автоматизованих систем обліку та цифрових інструментів контролю сервісних процесів. Отже, проблеми функціонування підприємств автосервісу в умовах нестабільного ринку визначаються впливом комплексу економічних, кадрових, технологічних та організаційних чинників.

На прикладі ТОВ «АВТОДІАГНОСТИКА» можна зробити висновок, що забезпечення стабільності функціонування підприємств автосервісу потребує комплексного підходу до організації діяльності, удосконалення системи управління якістю та впровадження сучасних механізмів контролю сервісних процесів. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств автосервісу є також використання міжнародних стандартів ISO, які забезпечують системність управління, підвищення рівня довіри споживачів та стабільність якості послуг. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств автосервісу, підвищенню ефективності їх діяльності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Література:

1. Сергійчук А.А., Аулін В.В., Гриньків А.В., Сергійчук А.В. Забезпечення належного рівня якості надання послуг підприємствами технічного сервісу колісних транспортних засобів проведенням їх акредитації // Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Вип. 11(42). Ч. II. С. 348–363.

КОПАНИЦЯ П.О.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
спеціальності 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22

Науковий керівник:

ПТЕЛ Н.С.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОЕНЕРГЕТИКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах сучасних трансформацій енергетичного ринку питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств теплоенергетики набуває особливої актуальності. Підприємства галузі функціонують у складному середовищі, що характеризується високим рівнем економічної нестабільності, зростанням вартості енергетичних ресурсів, необхідністю модернізації інфраструктури та посиленням вимог до енергоефективності. Додатковий вплив на діяльність підприємств теплоенергетики здійснюють наслідки воєнних дій, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, дефіцит інвестиційних ресурсів і потреба адаптації до сучасних цифрових технологій управління [2].

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств теплоенергетики визначається не лише рівнем технічного забезпечення чи фінансової стійкості, а й здатністю підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати якість послуг та підвищувати ефективність використання ресурсів. Водночас значний рівень зношеності обладнання, низька енергоефективність,

кадрові проблеми та недостатній рівень цифровізації суттєво обмежують можливості розвитку підприємств галузі.

На діяльність підприємств теплоенергетики суттєвий вплив здійснюють процеси трансформації енергетичного ринку, зростання енергетичних ризиків, необхідність технологічного оновлення та адаптації до сучасних умов господарювання. Систематизацію основних сучасних викликів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств теплоенергетики наведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Взаємозв'язок сучасних викликів функціонування підприємств теплоенергетики та напрямів підвищення їх конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1]

Як бачимо зі схеми на рис. 1, дестабілізуючі фактори розвитку підприємств теплоенергетики мають комплексний характер та охоплюють як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу, сукупна дія яких призводить до зниження ефективності діяльності, зростання витрат, погіршення якості послуг і ускладнення забезпечення стабільного функціонування галузі тощо. За таких умов підвищення конкурентоспроможності підприємств теплоенергетики потребує впровадження сучасних технологій управління, модернізації інфраструктури та посилення інноваційного розвитку.

Перспективи розвитку підприємств теплоенергетики значною мірою пов'язані із необхідністю комплексної модернізації галузі, впровадження інноваційних технологій та адаптації систем управління до сучасних умов функціонування енергетичного ринку. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнного стану, оскільки підприємства теплоенергетики належать до об'єктів критичної інфраструктури та забезпечують безперервне функціонування систем життєзабезпечення населення, підприємств і соціальної сфери. У сучасних умовах важливого значення набуває підвищення рівня енергетичної безпеки, стійкості функціонування теплових мереж та здатності підприємств оперативно реагувати на кризові ситуації й наслідки пошкодження енергетичної інфраструктури.

Важливим напрямом розвитку підприємств теплоенергетики є модернізація теплотехнічного обладнання, реконструкція теплових мереж, зниження рівня технологічних втрат та підвищення енергоефективності виробничих процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню надійності функціонування підприємств, скороченню витрат енергоресурсів та забезпеченню стабільності тепlopостачання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливого значення набуває впровадження резервних систем енергозабезпечення та сучасних технологій контролю технічного стану мереж, що дозволить підвищити рівень безперервності надання послуг [3].

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємств теплоенергетики є впровадження цифрових технологій управління. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих платформ моніторингу та цифрових інструментів аналізу даних забезпечує можливість оперативного контролю виробничих процесів, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і оптимізації використання ресурсів. Крім того, цифровізація сприяє удосконаленню системи взаємодії зі споживачами, розвитку онлайн-сервісів, автоматизації процесів обліку та підвищенню якості обслуговування населення й суб'єктів господарювання.

Вагомого значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств теплоенергетики набуває активізація інноваційної діяльності та впровадження енергозберігаючих технологій. Зростання вартості енергетичних ресурсів і необхідність підвищення рівня енергетичної незалежності обумовлюють доцільність використання альтернативних джерел енергії, сучасних технологій генерації теплової енергії та екологічно орієнтованих підходів до організації діяльності. У перспективі це сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню якості послуг та формуванню умов для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах трансформації енергетичного ринку.

Література:

1. Міністерство енергетики України. Енергетична безпека України та розвиток підприємств енергетичного сектору в умовах воєнного стану. URL: <https://mev.gov.ua/>
2. Міністерство розвитку громад та територій України. Аналітичні матеріали щодо функціонування сфери теплопостачання та модернізації об'єктів теплової енергетики. URL: <https://mindev.gov.ua/>
3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416>

KUZNETSOVA D.

Bachelor's Degree Student (First Level of Higher Education)
Educational and Professional Program "Management",
Specialty 073 "Management", Group ME-22

PITEL N.

PhD in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

DIGITALIZATION OF ENERGY SUPPLY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ENTERPRISES

The development of modern enterprises is increasingly determined by the level of adoption of digital technologies, which transform approaches to organizing activities, managing resources, and interacting with customers. Digital solutions are gradually becoming an integral component of enterprise operations, ensuring increased speed of information processing, transparency of business processes, and flexibility of management.

In practical terms, digitalization is manifested through the implementation of automated management systems, digital platforms, analytical tools, and other technologies that enable the optimization of enterprise activities. Its significance lies not only in technical modernization, but also in the transformation of approaches to managerial decision-making, the organization of business processes, and the formation of competitive advantages. [2].

The growing role of digital technologies necessitates their consideration as one of the key directions of enterprise development, ensuring increased operational efficiency and adaptation to modern conditions of functioning.

The digitalization of enterprise activities is implemented through the adoption of modern digital technologies that ensure the transformation of business processes, enhance management efficiency, and optimize resource utilization. The application of such technologies enables enterprises to respond more rapidly to changes in the external environment and to develop competitive advantages (see Table 1).

Table 1 – Key Digital Technologies in Enterprise Activities

Technology	Characteristics	Areas of Application	Practical Significance
ERP systems	Integrated enterprise resource management systems	Planning, accounting, operational control	Increased management efficiency and coordination of processes
CRM systems	Customer relationship management systems	Marketing, sales, customer service	Improved service quality and increased customer loyalty
Big Data	Technologies for processing large volumes of data	Analytics, forecasting, decision-making	Improved justification of managerial decisions
IoT (Internet of Things)	Interaction of devices via networks	Equipment monitoring, process automation	Enhanced control and production safety
Cloud technologies	Use of remote servers for data processing	Data storage, access to systems	Flexibility and accessibility of information resources
Artificial Intelligence (AI)	Technologies for simulating intelligent activities	Data analysis, process automation	Optimization of decisions and cost reduction
Digital platforms	Online systems for interaction between market participants	Communication, data exchange, services	Expansion of cooperation and business opportunities

Source: compiled by the authors based on materials [1;2]

The digital technologies presented in Table 1 are actively applied in enterprise activities and directly contribute to improving operational efficiency. In practice, the use of ERP systems ensures integrated management of financial, production, and logistics processes, leading to cost reduction and increased transparency.

The implementation of CRM systems enhances effective customer interaction, which is particularly important for enterprises focused on long-term relationships. Big Data technologies enable the analysis of large volumes of information and support more informed managerial decision-making, especially in demand forecasting and operational optimization.

The application of IoT technologies allows real-time equipment monitoring, improving reliability and reducing downtime risks. Cloud technologies provide access to data and management systems regardless of location, thereby increasing managerial flexibility.

The use of artificial intelligence facilitates the automation of data analysis and decision-making processes, while digital platforms expand opportunities for interaction with partners and customers. Overall, the adoption of these technologies forms a foundation for improving enterprise efficiency and ensuring competitiveness.

To visually illustrate the impact of digitalization on enterprise activities, it is advisable to present the main directions of its influence in the form of a structural diagram (Fig. 1).

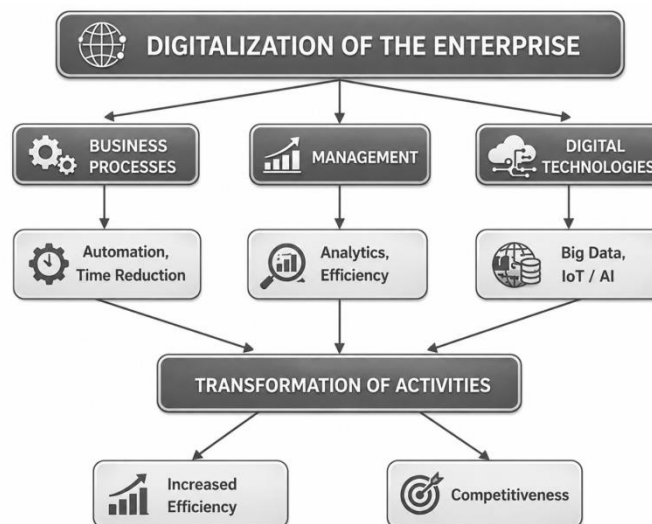


Figure 1 – Impact of Digitalization on Enterprise Activities

Source: developed by the author based on the generalization of scientific approaches to enterprise digitalization

Digitalization has a significant impact on enterprise management systems by enabling rapid access to information, advanced analytics, and informed decision-making. The use of digital technologies enhances managerial flexibility and allows enterprises to respond quickly to changes in the external environment. Digital management systems also provide real-time monitoring of performance indicators and support timely adjustments of managerial decisions.

Furthermore, digitalization improves interactions with customers, suppliers, and partners. The use of digital platforms and services enhances service quality, communication, and the development of long-term relationships, while online services and automated systems increase accessibility and convenience for users.

Overall, digitalization serves as a key factor in improving enterprise efficiency, ensuring adaptability to modern business conditions and strengthening competitive advantages through cost reduction, increased productivity, and operational stability.

References:

1. Digital Transformation as a Strategic Vector for Improving Enterprise Management Models in Ukraine. Academic Visions. 2025. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2222/2092/2137>
2. Lisnyi A.Ya. Digital Transformation as a Driver of Enterprise Competitiveness under Economic Instability Conditions. Innovative Economics. 2025. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1509>
3. The Impact of Digital Transformation on Enterprises' Resilience: Evidence from Ukraine. ResearchGate. 2026. URL: <https://www.researchgate.net/publication/393432767>

Назар КУЧУГУРА
здобувач групи ФС-24
Науковий керівник:
Тетяна РЯБОВОЛИК
к.е.н., доцент
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центрально національний технічний університет
М. Кропивницький

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ

В умовах кризи та війни в Україні питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал залишається одним із ключових ресурсів забезпечення стійкості, безперервності та адаптивності діяльності підприємств. Воєнні дії, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, мобілізація частини працівників, внутрішнє переміщення населення та загальне зростання рівня невизначеності суттєво впливають на функціонування організацій і змінюють підходи до управління персоналом. За даними Міжнародної організації з міграції, станом на жовтень 2024 року в Україні залишалися близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, що безпосередньо впливає на ринок праці, кадрову стабільність підприємств та потребу в соціально орієнтованих інструментах мотивації [1].

У сучасних умовах мотивація персоналу не може розглядатися лише як система матеріального стимулювання. Якщо у відносно стабільному середовищі основними мотиваційними чинниками були заробітна плата, премії, кар'єрне зростання та професійний розвиток, то в умовах війни до них додаються безпека, психологічна підтримка, соціальна захищеність, стабільність зайнятості, гнучкість організації праці та довіра до керівництва. У зв'язку з цим мотивація персоналу перетворюється на комплексну управлінську систему, спрямовану не лише на підвищення продуктивності праці, а й на збереження працездатності колективу, зниження плинності кадрів і підтримку морально-психологічного стану працівників.

Особливе значення в умовах війни має матеріальна мотивація, оскільки своєчасна та справедлива оплата праці є базовою умовою соціальної стабільності працівника. В умовах інфляції, зростання вартості життя, переміщення населення та фінансової невизначеності заробітна плата виконує не лише економічну, а й психологічну функцію, оскільки формує відчуття захищеності та впевненості у завтрашньому дні. До матеріальних стимулів у кризових умовах доцільно відносити не тільки основну оплату праці, а й премії за роботу в складних умовах, компенсацію транспортних витрат, часткову оплату житла для переміщених працівників, матеріальну допомогу у надзвичайних ситуаціях, медичне страхування та підтримку сімей мобілізованих працівників.

Водночас виключно матеріальні стимули не здатні повністю забезпечити ефективну мотивацію персоналу в умовах війни. Не менш важливою є нематеріальна мотивація, яка охоплює визнання результатів праці, моральну підтримку, залучення працівників до прийняття рішень, прозору комунікацію, повагу до особистих обставин працівника та формування атмосфери довіри в колективі. У період кризи працівники особливо гостро потребують розуміння з боку керівництва, чіткої інформації про стан підприємства, перспективи його діяльності та правила організації роботи в умовах небезпеки.

Важливим елементом мотивації персоналу є забезпечення безпечних умов праці. В умовах воєнного стану безпека стає однією з базових потреб працівника, без задоволення якої неможливо очікувати високої продуктивності та повної залученості до виконання професійних обов'язків. Підприємства мають забезпечувати наявність укриттів, інструктажі

з безпеки, алгоритми дій під час повітряної тривоги, резервні канали зв'язку, можливість дистанційної роботи або гнучкого графіка там, де це можливо. Такий підхід не лише знижує рівень тривожності персоналу, а й демонструє відповідальність роботодавця перед працівниками.

Окремої уваги потребує психологічна підтримка персоналу. Війна спричиняє хронічний стрес, емоційне виснаження, тривожність, втрату концентрації та ризик професійного вигорання. Тому мотиваційна політика підприємства повинна включати заходи, спрямовані на збереження психічного здоров'я працівників: організацію консультацій із психологами, тренінги зі стресостійкості, гнучкий розподіл навантаження, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також формування культури взаємодопомоги в колективі (рис. 1). Питання психічного здоров'я в Україні набуло системного значення, що підтверджується активним розвитком відповідних державних і медичних ініціатив [3].



Рисунок 1 – Заходи мотиваційної політики по збереженню психологічного здоров'я працівників

Джерело: побудовано автором за матеріалами [3]

Суттєвим викликом для українських підприємств є дефіцит кадрів. Він зумовлений мобілізацією, зовнішньою та внутрішньою міграцією, зміною професійної структури ринку праці та нерівномірністю зайнятості за регіонами. Дослідження Національного банку України засвідчує, що участь населення в робочій силі у 2022–2025 роках знизилася приблизно на 9 процентних пунктів, а рівень безробіття після пікового значення близько 25 % у травні 2022 року поступово зменшився до 9 % у грудні 2024 року [2]. Це свідчить про поступову адаптацію ринку праці, але водночас вказує на глибокі структурні зміни, які потребують нових підходів до мотивації, залучення й утримання персоналу.

У таких умовах особливого значення набувають професійний розвиток і перекваліфікація працівників. Підприємства мають бути зацікавлені у внутрішньому навчанні персоналу, розвитку універсальних компетентностей, підготовці працівників до виконання суміжних функцій, цифровому навчанню та наставництву. Для працівника можливість навчатися й розвиватися виступає важливим мотиваційним чинником, оскільки підвищує його конкурентоспроможність, упевненість у майбутньому та професійну мобільність. Для підприємства це дає змогу зменшити залежність від зовнішнього ринку

праці та забезпечити гнучкість кадрового потенціалу.

Важливою складовою мотиваційної політики є соціальна підтримка різних категорій працівників. У період війни особливої уваги потребують внутрішньо переміщені особи, ветерани, працівники з сімейними обов'язками, сім'ї мобілізованих співробітників, молодь і люди старшого віку. Для внутрішньо переміщених осіб важливими є стабільна зайнятість, допомога з адаптацією в колективі та підтримка побутових потреб. Для ветеранів — повага до їхнього досвіду, професійна реінтеграція, психологічна підтримка та адаптація робочого місця. Для працівників із дітьми – гнучкий графік і можливість дистанційної роботи. Такий диференційований підхід дозволяє підвищити лояльність персоналу та сформувати більш стійку організаційну культуру.

Не менш важливим мотиваційним чинником є ефективна комунікація між керівництвом і працівниками. В умовах кризи відсутність інформації породжує невизначеність, чутки, недовіру та зниження мотивації. Тому керівництво має регулярно інформувати персонал про стан підприємства, зміни в організації праці, безпекові правила, перспективи розвитку та управлінські рішення. Водночас комунікація повинна бути двосторонньою: працівники мають мати можливість висловлювати свої потреби, пропозиції та проблеми. Саме відкритий діалог формує довіру, яка в умовах війни є одним із найцінніших нематеріальних ресурсів організації.

Окремо слід підкреслити ціннісний аспект мотивації. В умовах війни для багатьох працівників важливо усвідомлювати суспільну значущість своєї праці. Робота підприємства може сприйматися не лише як джерело доходу, а й як внесок у підтримку економіки, забезпечення життєдіяльності громад, допомогу Збройним Силам України, підтримку критичної інфраструктури та майбутнє відновлення країни. Тому керівництво має формувати корпоративну культуру солідарності, відповідальності та причетності до спільної мети.

Отже, мотивація персоналу в умовах кризи та війни в Україні повинна мати комплексний, гнучкий і людиноцентричний характер. Вона має поєднувати матеріальні стимули, безпекові заходи, психологічну підтримку, соціальний захист, професійний розвиток, відкриту комунікацію та ціннісну єдність колективу. Саме така система мотивації дозволяє підприємствам зберігати кадровий потенціал, підтримувати продуктивність праці, знижувати ризики вигорання, зміцнювати довіру до керівництва та забезпечувати організаційну стійкість у надзвичайно складних умовах.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей мотивації персоналу в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки України. Особливо важливим є вивчення мотиваційних механізмів для підприємств критичної інфраструктури, аграрного сектору, промисловості, транспорту, охорони здоров'я, освіти та малого бізнесу. Подальшого наукового опрацювання потребують питання мотивації ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, працівників із високим рівнем стресового навантаження, а також оцінювання впливу психологічної підтримки, гнучких форм зайнятості та корпоративної культури на продуктивність праці й стійкість підприємств.

Література:

1. International Organization for Migration. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. November 2024. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-employment-mobility-and-labour-market-dynamics-ukraine-november-2024>
2. Tsapin A. The Labor Market during the War in Ukraine. Visnyk of the National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://visnyk.bank.gov.ua/en/article/2025/working-papers/04>
3. Міністерство охорони здоров'я України. Mental health care system: key achievements and plans. 2024. URL: <https://moz.gov.ua/>

Катерина КУШНАРЬОВА

здобувачка групи ОО-24

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту

та комерційної діяльності

Центрально національний технічний університет

М. Кропивницький

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічний менеджмент є однією з найважливіших функцій управління підприємством. Його значення зумовлене необхідністю забезпечення довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації, цифровізації, нестабільності ринків, економічних криз та воєнних ризиків, що вимагає від керівництва формування чіткої стратегії та ефективного використання ресурсів.

Стратегічний менеджмент охоплює процеси аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, розроблення альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимальної стратегії та контроль за її реалізацією. На відміну від оперативного управління, яке зосереджене на поточних завданнях, стратегічне управління орієнтоване на майбутнє та передбачає формування стійких конкурентних переваг.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах сучасної економіки підприємства стикаються з численними викликами, які потребують системного та науково обґрунтованого підходу до управління. Постійні зміни ринкової кон'юнктури, зростання витрат, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, технологічні трансформації та воєнні дії суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання.

Для українських підприємств стратегічний менеджмент набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити безперервність діяльності, оптимізувати використання ресурсів, знизити рівень ризику та сформувати ефективну модель розвитку в умовах невизначеності. Завдяки стратегічному підходу підприємства можуть визначати перспективні напрями інвестування, розробляти антикризові заходи, підвищувати продуктивність праці та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, сучасні тенденції розвитку бізнесу пов'язані з цифровою трансформацією, автоматизацією процесів, впровадженням інформаційних систем управління, концепцією сталого розвитку та соціальною відповідальністю. Це потребує постійного вдосконалення методів стратегічного управління та формування нових підходів до розвитку підприємства [1].

Стратегічний менеджмент – це комплексний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, досягнення стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг. Його основна мета полягає у створенні умов для ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та забезпеченні його адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

На рисунку 1 представлено основні етапи стратегічного менеджменту.

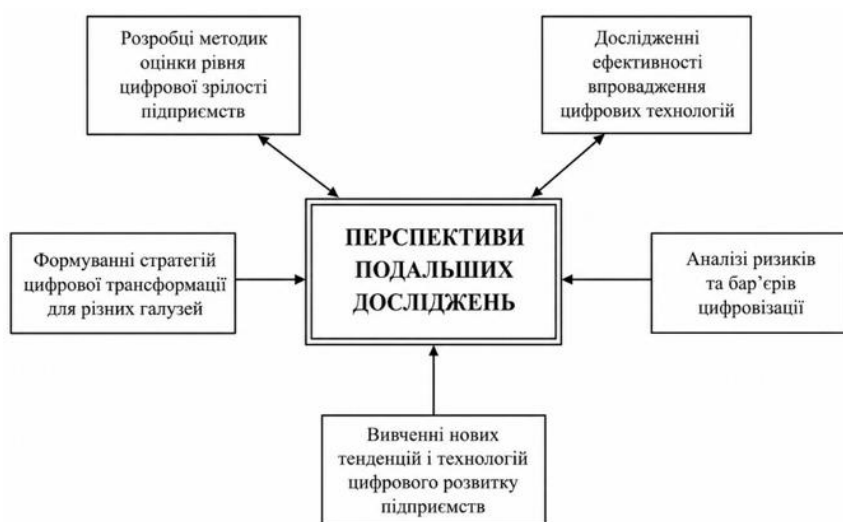


Рисунок 1 – Ключові етапи стратегічного менеджменту
Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-2]

Розвиток підприємства передбачає якісні та кількісні зміни в усіх сферах його діяльності: виробництві, маркетингу, фінансах, управлінні персоналом та інноваціях. Стратегічний менеджмент забезпечує цілеспрямований характер цих змін, узгоджує ресурси та визначає механізми досягнення довгострокових результатів.

Ефективне стратегічне управління сприяє: підвищенню конкурентоспроможності; зростанню прибутковості; розширенню ринків збуту; залученню інвестицій; впровадженню інновацій; підвищенню стійкості до криз; формуванню позитивної ділової репутації.

Отже, стратегічний менеджмент є фундаментальною основою ефективного розвитку підприємства. Він забезпечує формування довгострокових цілей, визначення оптимальних напрямів діяльності, координацію ресурсів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному підходу підприємства отримують можливість підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати фінансову стійкість та досягати стабільного зростання. У сучасних умовах значення стратегічного менеджменту постійно зростає, оскільки саме він дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових явищ, технологічних змін та глобальних викликів. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням цифрових інструментів стратегічного управління, застосуванням штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень, розвитком антикризових стратегій, впровадженням ESG-підходів та формуванням моделей стратегічного розвитку підприємств у контексті європейської інтеграції України.

Література:

1. Рудницька О. М., Комаровський А. С. «Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту» // Економіка та суспільство. 2023. № 57. (дата звернення: 12.05.2026).
2. Беляєва Н. С. «Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління» // Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. (дата звернення: 12.05.2026).

Єгор ЛИТВИНЕНКО
здобувач групи ПТ-24,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Наукові керівники:
ПТЕЛ Н.С.
к.е.н., доцент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
ЩЕЛЬНИК О.В.
асистент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м.Кропивницький

ЕКСПОРТ ТА ІМПОРТ ТОВАРІВ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РИЗИК

Експорт та імпорт товарів є фундаментальними елементами функціонування світової економіки, сприяючи зв'язку між економіками окремих держав та формування всесвітніх ланцюгів створення вартості. У нинішніх реаліях міжнародної торгівлі зовнішньоекономічна діяльність виступає не просто механізмом обміну товарами, а й інструментом технологічного розвитку, інвестиційного співробітництва та інтеграції у світовий економічний простір. Експорт дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати обсяги виробництва та отримувати валютні надходження, тоді як імпорт сприяє забезпеченню внутрішнього ринку необхідними ресурсами, сировиною, технологіями та готовою продукцією, яка не виробляється або є недостатньою у межах країни. Таким чином, баланс між експортом та імпортом безпосередньо впливає на стан платіжного балансу держави, валютний курс та макроекономічну стабільність.

Організація експортно-імпоротної діяльності передбачає чітке дотримання нормативно-правової бази, що регулює зовнішньоекономічні операції. В Україні така діяльність здійснюється відповідно до законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, митного регулювання та валютного контролю. Важливим аспектом є також дотримання міжнародних стандартів і правил, зокрема положень Світової організації торгівлі, що сприяють лібералізації торгівлі та усуненню бар'єрів. У практичній діяльності підприємств значну роль відіграє правильне оформлення супровідних документів, серед яких комерційні інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження товару, транспортні документи та митні декларації. Помилки або неточності в документації можуть призвести до затримок на митниці, додаткових витрат або навіть штрафних санкцій.

Суттєвим елементом організації зовнішньоекономічної діяльності є логістика, яка охоплює планування, управління та контроль за переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Вибір виду транспорту (морського, автомобільного, залізничного або авіаційного) залежить від характеристик товару, термінів поставки та вартості перевезення. Оптимізація логістичних процесів дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того, важливим є використання сучасних інформаційних систем для відстеження вантажів, управління запасами та автоматизації документообігу, що забезпечує прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливо зосередити пильну увагу на грошових питаннях, пов'язаних з міжнародними торговельними операціями, як-от експорт та імпорт. Переказ коштів між сторонами угоди може мати різні механізми, серед яких – грошові транзакції через банки, документарні зобов'язання (акредитиви) чи інкасова схема. Тип обраної системи розрахунків детермінований наявністю довіри поміж учасниками ринку, загальним обсягом угоди та рівнем небезпеки, пов'язаної з нею. Акредитив, по суті, є найбільш захищеним методом, оскільки він забезпечує платіж, якщо усі вимоги, зазначені у договорі, будуть виконані.

Проте, цей спосіб вимагає додаткових фінансових вкладень на банківське супроводження, що мусить бути закладено у фінансовий план ділової операції.

Значний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності мають митно-тарифні та нетарифні інструменти регулювання. До митно-тарифних належать мита, податки та збори, які стягуються при перетині товаром митного кордону. Нетарифні заходи включають квоти, ліцензування, технічні стандарти, санітарні та фітосанітарні вимоги. Такі інструменти можуть як захищати національного виробника, так і створювати додаткові бар'єри для міжнародної торгівлі. Підприємства повинні враховувати ці фактори при плануванні експортно-імпорتنих операцій, оскільки вони безпосередньо впливають на собівартість товарів і їх конкурентоспроможність.

Ризики, що супроводжують експортно-імпорتنу діяльність, мають багатогранний характер і можуть виникати на різних етапах здійснення операцій. Крім уже зазначених валютних, кредитних, логістичних та політичних ризиків, важливо також виділити комерційні ризики, пов'язані з неправильним вибором партнера або недостатнім аналізом ринку. Інформаційні ризики виникають через недостатність або недостовірність даних про контрагентів, що може призвести до укладення не вигідних або навіть шахрайських угод. Форс-мажорні обставини, такі як природні катастрофи, військові конфлікти або пандемії, також можуть суттєво впливати на виконання зовнішньоекономічних контрактів, призводячи до порушення термінів поставки або повного припинення торгівлі.

Управління ризиками передбачає системний підхід, що включає їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації. Одним із ефективних методів є хеджування валютних ризиків за допомогою фінансових інструментів, таких як форвардні та ф'ючерсні контракти. Страхування зовнішньоекономічних операцій дозволяє компенсувати втрати у разі настання несприятливих подій. Важливим є також використання міжнародних арбітражних інституцій для вирішення спорів, що забезпечує захист інтересів сторін у разі конфліктів. Крім того, підприємства повинні постійно моніторити зміни у міжнародному середовищі, аналізувати ринкову кон'юнктуру та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов.

Таким чином, вивезення та ввезення товарів — це заплутані, проте життєво важливі операції, які живлять прогрес як для окремих господарських одиниць, так і для економіки держави в цілому. Для їхнього належного налагодження потрібен багатогранний підхід, котрий охоплює економічні, юридичні, транспортно-експедиційні та грошові складові. При цьому, оскільки існує чимало потенційних загроз, учасники зовнішньоторговельної діяльності мусять мати значний рівень кваліфікації, вміння бачити наперед і швидко адаптуватися до коливань у зовнішньому світі. Лише коли вдається вдало опанувати ризики та раціонально вибудувати ці процеси, компанії здатні забезпечити собі стійке зростання та успішно змагатися на світовій арені.

Література:

1. Експортно-імпортна діяльність підприємства. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13660/> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Проблеми та ризики імпорту/експорту. Cargofy. URL: <https://cargofy.ua/uk> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Експортно-імпортна діяльність підприємства. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13479/> (дата звернення: 13.05.2026).

Єгор ЛИТВИНЕНКО
здобувач групи ПТ-24,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник:
Тетяна РЯБОВОЛИК
к.е.н., доцент
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня управління витратами. Зростання конкуренції, нестабільність економічного середовища та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів підвищення результативності діяльності, серед яких важливе місце займає оптимізація витрат.

Дослідження обумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності та військових викликів українські підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, що супроводжується зростанням витрат і зниженням прибутковості. Оптимізація витрат виступає стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Крім того, необхідність оптимізації витрат зумовлена підвищенням вартості ресурсів, конкурентним тиском та потребою у забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Оптимізація витрат підприємства розглядається як процес раціонального управління ресурсами, спрямований на їх зниження без погіршення якості продукції чи ефективності діяльності. Вона передбачає комплекс заходів, що включають аналіз витрат, виявлення неефективних елементів, розробку та впровадження відповідних управлінських рішень [1].

Витрати є ключовим показником економічної ефективності, оскільки саме вони формують собівартість продукції та безпосередньо впливають на фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємства.

У сучасному менеджменті оптимізація витрат розглядається як безперервний процес управління, спрямований на максимізацію економічного результату за рахунок ефективного використання ресурсів.

На рисунку 1 наведено основні напрямки оптимізації витрат на підприємствах України.

Основними напрямками оптимізації витрат підприємства є удосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних методів управління, цифровізація управління, а також оптимізація логістики та ресурсного забезпечення. Кожен із цих напрямів має самостійне значення, але найбільший ефект досягається за умови їх комплексного та системного застосування.

Насамперед важливим напрямом оптимізації витрат є *удосконалення виробничих процесів*. Його сутність полягає у раціоналізації технологічних операцій, усуненні непродуктивних витрат часу, зменшенні простоїв обладнання, скороченні браку та підвищенні рівня організації праці. Удосконалення виробничих процесів дозволяє підприємству досягти більш ефективного використання матеріальних, трудових і технічних ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності праці та покращенню загальних результатів діяльності. Особливої актуальності цей напрям набуває для виробничих підприємств, де значна частка витрат формується саме на стадії виробництва [5].



Рисунок 1 – Ключові напрями оптимізації витрат на підприємствах України
Джерело: сформовано автором за матеріалами [1-5]

Другим важливим напрямом є *впровадження сучасних методів управління витратами*, зокрема ABC, lean та budgeting. Метод ABC дає можливість більш точно визначати джерела виникнення витрат і розподіляти їх за видами діяльності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Lean-підхід орієнтований на виявлення та усунення втрат у всіх бізнес-процесах, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і скороченню непродуктивних витрат. Бюджетування, у свою чергу, забезпечує планування, контроль і координацію витрат, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно реагувати на негативні тенденції. Використання цих методів у сукупності створює основу для формування дієвої системи управління витратами на підприємстві [5].

Суттєве значення для оптимізації витрат має *цифровізація управління*. Вона передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію облікових і аналітичних процесів, використання ERP-систем, електронного документообігу, цифрових платформ моніторингу та контролю. Цифровізація дозволяє значно підвищити швидкість обробки інформації, зменшити ймовірність помилок, покращити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість витрат. Крім того, цифрові рішення створюють можливість для оперативного аналізу витрат у реальному часі, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, цифровізація виступає не лише технічним, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності управління підприємством [2-3].

Не менш важливим напрямом є *оптимізація логістики та ресурсного забезпечення*. Вона охоплює раціоналізацію постачання, управління запасами, вдосконалення складських процесів, скорочення транспортних витрат і забезпечення безперебійного руху матеріальних потоків. Ефективна логістика дозволяє уникнути надлишкових запасів, знизити витрати на зберігання, зменшити ризики затримок у виробництві та покращити загальну координацію діяльності підприємства. У сучасних умовах цей напрям має особливе значення, оскільки

стабільність ресурсного забезпечення безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу та фінансові результати підприємства [4].

Оптимізація витрат є багатокомпонентним процесом, який передбачає вдосконалення внутрішніх виробничих процесів, використання сучасних методів управління, цифровізацію та підвищення ефективності логістики. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємству не лише скоротити витрати, а й підвищити продуктивність, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, оптимізація витрат виступає не лише інструментом скорочення витрат, а й важливим чинником підвищення ефективності управління підприємством.

Отже, оптимізація витрат є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства, що забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження собівартості продукції та зростання прибутковості. Її впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його фінансової стійкості.

В умовах сучасних економічних викликів оптимізація витрат набуває стратегічного значення та повинна здійснюватися на системній основі з використанням сучасних управлінських інструментів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з:

- розробкою інтегрованих систем управління витратами на основі цифрових технологій;
- дослідженням ефективності впровадження ERP- та BI-систем у процесі оптимізації витрат;
- удосконаленням методів оцінки ефективності витрат в умовах невизначеності;
- аналізом впливу штучного інтелекту на управління витратами підприємства.

Література:

1. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. Академічні візії. 2025. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1693/1679>
2. Карінцева О. І. та ін. Оптимізація витрат українського бізнесу в умовах сучасних викликів. Науковий вісник ПУЕТ. 2025. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/411/387>
3. Жадан М. І., Скидан О. О. Оптимізація структури витрат підприємства. Економічний розвиток. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/603/576>
4. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-3-2-2016/metodi-optimizatsiyi-vitrat-pidpriyemstva-u-rinkovikh-umovakh>
5. Оптимізація затрат. Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Оптимизация_затрат

ЛЮЛЬКО К.А.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

МЕЖІ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

У середовищі наукових дискусій розвиток штучного інтелекту пройшов різні етапи свого включення у суспільні практики. Коли суперкомп'ютери почали перемагати провідних

гросмейстерів у шахах, освітня сфера залишалася ніби осторонь, згодом, коли компанія Tesla презентувала технологію автопілоту, науково-педагогічна спільнота також не відчула безпосереднього впливу. Однак поява генеративного штучного інтелекту (ШІ), здатного перевершувати людину у тестах на креативність та продукувати тексти й зображення, подібні до людських, стала критичною точкою, яку сфера освіти не може залишати поза увагою. Саме 2025 рік став роком, коли штучний інтелект упевнено увійшов у наше повсякденне життя [1].

Генеративний штучний інтелект сьогодні є технологією, здатною створювати новий контент на основі навчальних даних: тексти, зображення, відео, аудіо та програмний код. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, зокрема трансформерів і моделей типу GPT, такі системи можуть генерувати та адаптувати інформацію відповідно до потреб користувача. У сучасному освітньому середовищі генеративний штучний інтелект відкриває широкі можливості для автоматизації навчального процесу, створення навчальних матеріалів, більш уважного персонального підходу до освіти та підтримки комунікації між учасниками освітнього процесу. Використання ШІ дозволяє швидко генерувати тексти, тести, презентації, візуальні матеріали, а також створювати інтерактивних чат-ботів і цифрових помічників для здобувачів освіти та викладачів [3].

Активне впровадження генеративного ШІ в освіту породжує низку гострих проблем і викликів. Серед них, зокрема, важливими є питання академічної доброчесності, достовірності створеного інформаційних матеріалів, ризики зниження рівня самостійного мислення здобувачів освіти, залежність від автоматизованих систем, а також етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту. Надмірне або неконтрольоване застосування генеративного ШІ може негативно впливати на формування критичного мислення, розвиток креативного потенціалу та навичок самостійного аналізу інформації. Аналіз переваг, ризиків і допустимих меж застосування генеративного ШІ сприятиме формуванню ефективної та безпечної моделі інтеграції інноваційних технологій у систему освіти.

Сьогодні найбільшу ефективність у сфері освіти показують не повністю автономні ШІ-системи, а ШІ-воркфлоу, тобто моделі, у яких штучний інтелект допомагає викладачу чи здобувачу освіти на окремих етапах роботи. Використання технологій забезпечує перенесення стандартних операцій на алгоритми, оптимізацію інформаційних потоків і пристосування навчання до потреб конкретної особистості, водночас зберігаючи провідну роль людини у прийнятті рішень, що визначає сучасні межі використання генеративного ШІ в освіті, тому що технологія виступає інструментом економії часу та підсилення ефективності наочних матеріалів, а не повною заміною учасників освітнього процесу.

Потрібно пам'ятати, що освіта виступає, в першу чергу, сферою взаємодії між людьми, формування критичного мислення, розвиток емоційного інтелекту, цінностей і навичок комунікації. ШІ не здатен повноцінно замінити викладача як наставника, лідера, мотиватора, особистості, яка передає людські цінності, переконання, життєвий досвід та моральні принципи майбутнім поколінням. Саме людина створює атмосферу довіри в аудиторії, підтримує студентську молодь, організовує дискусії та формує живу академічну спільноту. Так само генеративний ШІ не може повністю взяти на себе соціальну складову освітнього процесу: участь у конференціях, наукових дебатах, командній роботі.

Сьогодні існують різні моделі співпраці людини зі штучним інтелектом. Дослідження Harvard Business School виокремлює дві основні моделі – «кентавр» і «кіборг» [2]. Модель «кентавра» передбачає, що людина виконує частину завдань самостійно, а частину делегує ШІ, використовуючи сильні сторони обох. У контексті освіти це виглядає так, що викладач використовує ШІ для створення тестів чи структурування матеріалу, але самостійно проводить заняття та оцінює глибину знань студентів. Модель «кіборга» передбачає більш глибоку інтеграцію штучного інтелекту в діяльність людини, коли результати роботи створюються у тісній співпраці між людиною та алгоритмом. У сфері освіти така модель проявляється у постійному використанні ШІ для навчання, написання наукових текстів чи

досліджень. Однак саме тут виникають важливі етичні питання: де проходить межа між допомогою та академічною недоброчесністю?

Не зважаючи на активний розвиток технологій, багато українських освітян і фахівців не поспішають повноцінно інтегрувати генеративний штучний інтелект у свою діяльність. Причини різні: хтось вважає ці інструменти занадто складними, когось непокоять помилки та недостовірність згенерованої інформації, інших турбують питання конфіденційності даних або відсутність часу для опанування нових технологій. Дійсно, генеративний ШІ може створювати неточності, вигадані факти чи маніпуляції, тому його використання потребує критичного аналізу та ретельної перевірки інформації. Однак повністю ігнорувати розвиток штучного інтелекту вже неможливо, тому що у сучасному світі цифрові навички стають необхідною умовою перемоги у боротьбі за краще робоче місце, успіх у кар'єрі та повсякденному житті. Так само, як калькулятор колись став невід'ємним інструментом інженера, ШІ поступово стає інструментом сучасного викладача та здобувача освіти.

Отже, генеративний штучний інтелект став важливою складовою сучасного освітнього середовища та суттєво вплинув на перебіг повсякденних справ у сфері навчання й наукової діяльності. Його використання відкриває широкі можливості для автоматизації освітніх процесів, персоналізації навчання, створення навчальних матеріалів та підвищення ефективності роботи викладачів і здобувачів освіти. Водночас активне впровадження генеративного ШІ виводить на передній план важливі поняття академічної доброчесності, відповідальності, етичності та критичного мислення, які залишаються фундаментальними для забезпечення якості освіти. Проведений аналіз засвідчує, що штучний інтелект не може розглядатися як універсальний замітник людини в освітньому процесі. Попри високий рівень технологічних можливостей, генеративний ШІ не здатний повноцінно відтворити педагогічну взаємодію, емоційну підтримку, виховний вплив і соціальну комунікацію, які є невід'ємними елементами освіти. Таким чином, межі використання генеративного ШІ в освітньому процесі повинні визначатися необхідністю збереження «золотої середини» між новаторством та гуманістичними цінностями освіти. Подальший розвиток і впровадження ШІ мають здійснюватися на засадах етичності, безпеки, академічної доброчесності та відповідального використання технологій, що сприятиме формуванню якісного, сучасного та високоінтелектуального освітнього середовища.

Література:

1. Марр Бернард. 8 трендів штучного інтелекту на 2026 рік, до яких кожен має бути готовий вже зараз. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2025/09/22/the-8-biggest-ai-trends-for-2026-that-everyone-must-be-ready-for-now/>
2. F. Dell'Acqua, E. McFawland III, E. Mollick, H. Lifshitz-Assaf, C. K. Kellogg, S. Rajendran, L. Cryer, F. Candelon, and K. R. Lakhani. Navigating the Uneven Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Impact of Artificial Intelligence on the Productivity and Quality of Knowledge Workers. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64700>
3. Катерина Мельник. ШІ в маркетингу: як генеративний штучний інтелект змінює правила гри. <https://pressa.rv.ua/news/shi-v-marketyngu-yak-generatyvnyj-shtuchnyj-intelekt-zminyuye-pravyla-gry/>

ЛЕВИЦЬКИЙ В.М.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, група ПА-25Мз
Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

Науковий керівник:

ЗАЯРНИЮК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Сучасний ринок праці України функціонує в умовах глибокої соціально-економічної нестабільності, що зумовлена комплексним впливом воєнного стану, демографічних змін, масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції населення, а також прискореної цифровізації економічних процесів. У таких умовах відбувається не лише трансформація кількісних параметрів ринку праці, а й його якісна перебудова, що проявляється у зміні структури зайнятості, перерозподілі трудових ресурсів між галузями та підвищенні вимог до професійних компетенцій працівників [1].

Однією з визначальних характеристик сучасного ринку праці є посилення структурного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. За даними Державної служби зайнятості України, у 2026 році спостерігається ситуація, коли кількість вакансій перевищує кількість зареєстрованих безробітних, зокрема у середньому на 10 шукачів роботи припадає близько 16 вакансій [1]. Така ситуація свідчить про наявність дефіциту робочої сили, який має не лише кількісний, але й якісний характер, оскільки значна частина наявних кадрів не відповідає сучасним вимогам роботодавців.

У структурі попиту на робочу силу домінують робітничі професії технічного спрямування, зокрема електромонтери, слюсарі, зварники, водії та працівники будівельної галузі. Водночас у сфері управління та адміністративної діяльності спостерігається відносно перевищення пропозиції робочої сили над попитом. Така асиметрія свідчить про структурні диспропорції у підготовці кадрів та невідповідність освітньої системи актуальним потребам економіки. Паралельно із цим відбувається якісна трансформація вимог до працівників. У сучасних умовах роботодавці все більше орієнтуються на наявність у кандидатів так званих «м'яких навичок» (soft skills), зокрема здатності до критичного мислення, ефективної комунікації, адаптивності та готовності до безперервного професійного розвитку. Це пов'язано з переходом до економіки знань, де ключовим фактором конкурентоспроможності виступає людський капітал.

Військовий стан є визначальним фактором сучасних трансформацій ринку праці України. Його вплив проявляється у зміні демографічної структури населення, скороченні пропозиції робочої сили та порушенні традиційних економічних зв'язків.

За даними Центру економічної стратегії, станом на 2026 рік за межами України перебуває близько 5,9 млн громадян, що є суттєвим фактором зниження трудового потенціалу держави [4]. Водночас значна частина працездатного населення залучена до військової служби, що додатково обмежує пропозицію робочої сили.

Наслідком цих процесів стала зміна гендерної структури зайнятості. Частка жінок серед безробітних значно зросла і перевищує 80%, що свідчить про зміну ролей на ринку праці та необхідність адаптації державної політики зайнятості до нових умов [1].

Крім того, воєнний стан спричинив суттєві регіональні диспропорції. У західних регіонах спостерігається зростання економічної активності та попиту на робочу силу, тоді як у прифронтових територіях відбувається скорочення виробництва та зниження рівня зайнятості [3].

Одним із нових викликів сучасного ринку праці є інтеграція ветеранів війни до

цивільного життя та їх включення у систему зайнятості. З огляду на масштабність бойових дій, кількість осіб, які потребують адаптації після військової служби, постійно зростає.

Держава реалізує комплекс заходів, спрямованих на підтримку працевлаштування ветеранів. Зокрема, функціонують спеціалізовані платформи, такі як «Кар'єра ветерана» та «Твоя підтримка», що надають інформацію про вакансії, можливості навчання та перекваліфікації. Також цифрові сервіси, інтегровані у Дія, забезпечують доступ до державних послуг у сфері зайнятості [5].

Інтеграція ветеранів має подвійне значення: з одного боку, вона сприяє їх соціальній адаптації, а з іншого – дозволяє частково компенсувати дефіцит робочої сили. Водночас цей процес потребує врахування специфічних потреб ветеранів, зокрема психологічної підтримки та гнучких умов праці.

Важливу роль у стабілізації ринку праці відіграють державні програми підтримки зайнятості. До основних інструментів належать:

- ваучери на навчання для підвищення кваліфікації або здобуття нової професії;
- програми професійної перепідготовки;
- мікрогранти на започаткування або розвиток власного бізнесу;
- грантові програми для ветеранів та членів їхніх сімей.

Зокрема, урядова програма «Робота» передбачає надання фінансової підтримки підприємцям, що сприяє створенню нових робочих місць та розвитку малого і середнього бізнесу [2]. Такі інструменти дозволяють не лише зменшити рівень безробіття, а й стимулюють структурну перебудову економіки.

Цифровізація є одним із ключових чинників трансформації сучасного ринку праці. Вона змінює не лише форми зайнятості, але й механізми пошуку роботи та взаємодії між учасниками ринку.

Впровадження цифрових платформ, зокрема Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості, дозволяє значно підвищити ефективність функціонування ринку праці [1]. Це забезпечує оперативний доступ до інформації, підвищує прозорість ринку та сприяє зменшенню інформаційної асиметрії.

Попри позитивні тенденції, сучасний ринок праці стикається з низкою системних проблем:

- структурне безробіття;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- міграційний відтік населення;
- невідповідність системи освіти потребам економіки;
- регіональні диспропорції.

Таким чином, ринок праці України у нестійкі часи характеризується складною взаємодією кризових та адаптаційних процесів. Основними напрямками його розвитку є інтеграція ветеранів, цифровізація, стимулювання підприємництва та розвиток системи безперервного навчання. Ефективна державна політика у сфері зайнятості є ключовою умовою забезпечення економічної стабільності та соціальної безпеки.

Література:

1. Державна служба зайнятості України. Офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
2. Кабінет Міністрів України. Офіційний вебпортал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Центр економічної стратегії. Українські біженці: хвилі міграції та вплив на економіку. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/> (дата звернення: 06.05.2026).
5. Міністерство у справах ветеранів України. Офіційний сайт. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).

МАМЕДОВ Т.

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. МЕ-23

Науковий керівник:

ТУШЕВСЬКА Т.В.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ІВЕНТ-МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та безперервних трансформацій, парадигма успішного управління зазнає кардинальних змін. Традиційні уявлення про те, що визначальним фактором професійної ефективності є виключно когнітивний інтелект та набір вузькоспеціалізованих технічних навичок, поступово втрачають свою значимість. Замість цього на перший план виходить концепція емоційного інтелекту, яка стає фундаментальною базою для формування лідерського потенціалу, розбудови ефективних комунікацій та забезпечення стійкості організаційних структур.

Індустрія івент-менеджменту є однією з найбільш стресових і динамічних сфер, де фахівець не лише організовує процеси, а й відповідає за емоційний досвід учасників, взаємодіючи з клієнтами, спонсорами, підрядниками та відвідувачами. У таких умовах емоційний інтелект – здатність зберігати рівновагу, проявляти емпатію та конструктивно вирішувати конфлікти – стає ключовою умовою професійного успіху [1]. Актуальність дослідження посилюється сучасними змінами в індустрії: цифровізацією та впровадженням штучного інтелекту, що підвищують цінність людських навичок, розвитком змішаних форматів роботи, які потребують «цифрової емпатії», а також зростанням попиту на фахівців, здатних підтримувати психологічне здоров'я команди та запобігати вигоранню.

У науковому дискурсі емоційний інтелект еволюціонував від абстрактної риси до чітко вимірюваної компетенції, що пояснюється трьома основними парадигмами [5]. Модель здібностей Пітера Саловея та Джона Майєра трактує емоційний інтелект як когнітивну здатність сприймати, розуміти та регулювати емоції, що є особливо важливим для івент-менеджерів у роботі з аудиторією та командою. Модель рис К. Петрідеса розглядає емоційний інтелект як сукупність особистісних характеристик – емпатії, стресостійкості, оптимізму та комунікабельності, які допомагають адаптуватися до динамічного середовища, хоча складніше піддаються розвитку через навчання. Найбільш впливовою у сфері менеджменту є змішана модель Денієла Гоулмана [2]. Вона поєднує когнітивні здібності та особистісні компетенції, визначаючи емоційний інтелект як ключовий чинник лідерської ефективності через самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та управління відносинами.

Самосвідомість є базовою складовою емоційного інтелекту, що полягає у здатності людини розпізнавати власні емоції, усвідомлювати їх причини та розуміти вплив свого емоційного стану на оточення. Для івент-менеджера ця компетенція особливо важлива в умовах стресу та високої відповідальності, адже дозволяє відокремлювати реальні проблеми від емоційної реакції на них і уникати перенесення напруги на команду [3]. Завдяки самосвідомості менеджер здатний приймати більш раціональні рішення, контролювати власну поведінку та ефективніше делегувати завдання, що підвищує продуктивність команди й успішність професійної діяльності.

Управління відносинами як четвертий компонент емоційного інтелекту є синтезом попередніх навичок, що дозволяє івент-менеджеру ефективно балансувати між інтересами різних стейкхолдерів, виступати медіатором у робочих конфліктах та надихати колектив. Завдяки вмінню надавати конструктивний зворотний зв'язок і формувати атмосферу

психологічної безпеки та довіри, керівник здатний успішно узгоджувати дії різних підрозділів (наприклад, креативного та технічного) [3]. Зрештою, це дозволяє лідеру перетворити групу розрізнених спеціалістів на високопродуктивну команду, готову до реалізації найскладніших концепцій заходів.

У сучасних умовах автоматизації івент-галузі штучним інтелектом критично зростає цінність емоційного інтелекту як виключно людської компетенції. Конкурентоспроможність заходів дедалі більше залежить від здатності цілеспрямовано трансформувати психологічний стан аудиторії через цілісну архітектуру вражень [6]. Окрім цього, поширення змішаних і віртуальних форматів вимагає від менеджерів розвитку «цифрової емпатії», що полягає у вмінні синхронно керувати досвідом офлайн- та онлайн-аудиторій, адаптувати темпоритм подій для утримання уваги у віртуальному середовищі та ефективно запобігати цифровій втомі учасників [7].

Отже, емоційний інтелект доцільно розглядати як гнучку систему навичок, яку можна цілеспрямовано тренувати. Вітчизняні заклади вищої освіти вже успішно інтегрують розвиток EQ у підготовку івент-менеджерів, що суттєво підвищує стресостійкість студентів та їхню готовність до лідерства [1]. Для діючих фахівців основними практичними інструментами вдосконалення емоційної компетенції є: щоденник емоцій (свідома рефлексія), техніки усвідомленості (зниження стресу та кортизолу перед важливими подіями), метод 360-градусного зворотного зв'язку (коригування поведінки на основі оцінок команди) та рольові симуляції (відпрацювання рішень у безпечних кризових умовах). Системне застосування цих методів усуває руйнівну імпульсивність, покращує якість комунікації та забезпечує стабільність бізнес-результатів компанії [4].

Підсумовуючи, емоційний інтелект є критичним фактором успішності івент-менеджера та сталого розвитку в індустрії подій, оскільки його компоненти дозволяють ефективно управляти кризовими ситуаціями, зберігати когнітивну ясність і формувати синергетичні команди. Практична цінність емоційної компетентності підтверджується її прямим впливом на рентабельність проєктів, зниження плинності кадрів та задоволеність клієнтів. «Цифрова емпатія» та здатність створювати емоційний резонанс стають ключовими конкурентними перевагами. З огляду на це, системна інтеграція інструментів розвитку емоційного інтелекту у програми підготовки фахівців є стратегічною необхідністю.

Література:

1. Гайдукевич, К. (2023). Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. Питання культурології, (41). URL: https://www.researchgate.net/publication/370030510_Emocijnij_intelekt_ak_vazлива_skladova_usp_ihu_v_profesijnij_dialnosti_ivent-menedzera (дата звернення: 11.05.2026).
2. Гоулман, Д. (1995). Емоційний інтелект. Нью-Йорк: Bantam Books. URL: <https://journalofpsychology.org/index.php/1/article/view/187> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Емоційний інтелект керівника: як розвивати EQ для зростання команди та бізнесу. (2023). Scaleup. URL: <https://scaleup.com.ua/blog/emotsiynnyu-intelekt-kerivnyuka> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Кривенцева, Ю. Емоційний інтелект і його вплив на ефективність роботи співробітників. Staff.ua. URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/emotsiinyi-intelekt-i-ioho-vplyv-na-efektyvnist-roboty-spivrobitnykiv> (дата звернення: 10.05.2026).
5. Кулик, Н., Гільова, Л. Сучасні західні підходи до дослідження емоційного інтелекту. CUSU Journal. URL: <https://journals.cusu.in.ua/index.php/psychology/article/download/654/623/1241> (дата звернення: 11.05.2026).
6. ElectroIQ. (2025). Emotional Intelligence Statistics. URL: <https://electroiq.com/stats/emotional-intelligence-statistics/> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Mice Concierge. (2025). 10 Trends in Creative Virtual Event Management for 2026. URL: <https://miceconcierge.com/10-trends-in-creative-virtual-event-management-for-2026/> (дата звернення: 11.05.2026).

МУРАДОВ М.Р.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
спеціальності 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22

ПТЕЛ Н.С.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В умовах цифрової трансформації економіки діяльність банківських установ дедалі більше орієнтується на потреби та очікування клієнтів. Зростання конкуренції на ринку фінансових послуг, активний розвиток FinTech-технологій, поширення дистанційного банківського обслуговування та зміна моделей споживчої поведінки обумовлюють необхідність удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами. За таких умов саме рівень якості сервісу, швидкість надання послуг, доступність цифрових каналів обслуговування та здатність банку формувати індивідуальний підхід до клієнта визначають його конкурентні переваги на фінансовому ринку.

Клієнтоорієнтований менеджмент у сучасному банківському середовищі перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку банківської установи. Формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності, розвиток цифрових сервісів та удосконалення системи комунікації сприяють зміцненню конкурентних позицій банку та підвищенню ефективності його діяльності [1].

Ефективність клієнтоорієнтованого менеджменту банку значною мірою визначається комплексністю підходу до організації взаємодії з клієнтами, рівнем розвитку цифрових сервісів та здатністю банківської установи адаптуватися до змін потреб споживачів фінансових послуг. Важливими складовими клієнтоорієнтованого менеджменту є персоналізація банківських продуктів, розвиток цифрових каналів обслуговування, забезпечення фінансової безпеки, ефективна система комунікації та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Основні складові клієнтоорієнтованого менеджменту банку представлено на рис. 1.



Рисунок 1. – Основні складові клієнтоорієнтованого менеджменту банку

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових джерел та практики діяльності банківських установ

Серед банків України, які активно реалізують принципи клієнтоорієнтованого менеджменту, доцільно виокремити Monobank, ПриватБанк, ПУМБ та Райффайзен Банк. Дані банківські установи активно впроваджують мобільний банкінг, цифрові платформи обслуговування клієнтів, CRM-системи, інструменти персоналізації фінансових послуг та сучасні канали комунікації зі споживачами. Особливу увагу банки приділяють швидкості здійснення фінансових операцій, зручності користування цифровими сервісами, розвитку дистанційного обслуговування та забезпеченню високого рівня фінансової безпеки.

Зокрема, Monobank побудував власну модель діяльності на принципах цифрового банкінгу, забезпечуючи клієнтам можливість повноцінного дистанційного користування фінансовими послугами без необхідності відвідування банківських відділень. ПриватБанк активно розвиває систему «Приват24», цифрові платіжні сервіси та інструменти онлайн-комунікації з клієнтами, що сприяє підвищенню доступності банківських послуг. ПУМБ та Райффайзен Банк значну увагу приділяють розвитку програм лояльності, персоналізації банківських продуктів, удосконаленню мобільних додатків та впровадженню сучасних сервісів підтримки клієнтів [2-3].

Активне використання цифрових технологій дозволяє банкам підвищувати рівень задоволеності клієнтів, оперативно реагувати на зміни їх потреб, формувати індивідуальні фінансові пропозиції та забезпечувати більш ефективну систему взаємодії зі споживачами фінансових послуг. У результаті клієнтоорієнтований підхід перетворюється на важливий інструмент зміцнення конкурентних позицій банківських установ у сучасному фінансовому середовищі.

Попри позитивний досвід впровадження клієнтоорієнтованого менеджменту в діяльність банківських установ, існує низка чинників, які стримують його подальший розвиток. Серед основних проблем доцільно виокремити наступні: високі витрати на впровадження та оновлення цифрових сервісів; зростання кіберризиків і загроз витоку персональних даних; посилення конкуренції з боку FinTech-компаній; недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників і клієнтів; необхідність постійної адаптації банківських продуктів та сервісів до змін потреб споживачів фінансових послуг. За таких умов важливого значення набуває удосконалення системи управління клієнтським сервісом та розвиток інноваційних підходів до взаємодії банку з клієнтами [4].

Таким чином, клієнтоорієнтований менеджмент виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. Використання цифрових технологій, удосконалення системи взаємодії з клієнтами, розвиток дистанційного обслуговування та персоналізація фінансових послуг сприяють зміцненню ринкових позицій банків і підвищенню ефективності їх діяльності. Подальший розвиток клієнтоорієнтованого підходу потребує впровадження інноваційних управлінських рішень, удосконалення цифрової інфраструктури та підвищення рівня адаптивності банківських установ до сучасних економічних викликів.

Література:

1. Коваленко В. В., Коваленко О. С. Клієнтоорієнтований підхід у системі управління банківською діяльністю в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5127>
2. Кретов Д. Ю. Оцінка стану цифрової трансформації українських банків. Підприємництво і торгівля. 2025. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/2164>
3. Міщенко В. І., Шаповал Ю. І. Цифровізація банківського сектору та розвиток клієнтського сервісу в Україні. Фінансовий простір. 2024. № 2. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/1092>
4. Stefanelli V., Manta F., Toma P. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming Invisible? Research in International Business and Finance. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.01109>

ЛИТВИНЕНКО Я.С.
здобувач групи Е23
Науковий керівник:
ПЕЛИХ О.Л.
ст. викладач,
Відокремлений структурний підрозділ
"Кропивницький інженерний фаховий коледж
Центральноукраїнського національного технічного університету"
м. Кропивницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНЕ ВИГОРАННЯ МОЛОДІ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКТОР РИЗИКУ

У ХХІ столітті однією з наймасштабніших загроз для життя, здоров'я та фінансового благополуччя молоді став синдром емоційного та професійного вигорання (burnout).

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) офіційно визнала вигорання професійним феноменом. Для молодшої людини (студента, спеціаліста-початківця, фрілансера) ментальне здоров'я є головним капіталом. Його виснаження запускає руйнівну ланцюгову реакцію: падає продуктивність => знижуються доходи => погіршується фізичне здоров'я => виникають прямі загрози безпеці життєдіяльності [1,2].

Для сучасної молоді характерна культура досягаторства (*hustle culture*) - нав'язана соцмережами ідея про те, що потрібно працювати 24/7, щоб стати успішним. Проте людський мозок не розрахований на безперервний марафон [3].

Вигорання призводить до стану «презентеїзму» - коли людина фізично присутня на роботі чи навчанні, але її когнітивні здібності (увага, пам'ять, креативність) знижені до критичного мінімуму. Економіка втрачає інноваційний потенціал молоді. Виснажений мозок здатен виконувати лише базові рутинні дії і часто припускається критичних помилок. У сфері ІТ, медицини чи інженерії помилка виснаженого спеціаліста може коштувати компанії мільйони, а самому працівнику — репутації.

Коли молодь не бачить прямої конвертації своїх надзусиль у стабільне майбутнє (через інфляцію, економічну нестабільність), виникає феномен «тихої відставки». Це виконання лише суворого мінімуму обов'язків без жодної ініціативи. Для макроекономіки це означає гальмування розвитку бізнесу та зниження загального ВВП, оскільки драйвер економіки - молодь — втрачає мотивацію до створення доданої вартості [4].

Студенти, які змушені працювати повний робочий день для забезпечення базових потреб, стикаються з раннім вигоранням ще до отримання диплома. Це призводить до зниження якості освіти: ринок праці отримує менш кваліфікованих фахівців, що в довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність національної економіки.

Психологічне вигорання б'є по кишені молодшої людини двічі: спочатку воно блокує можливість заробляти більше, а потім змушує витратити накопичене на тривале лікування.

Значна частина молоді працює у гіг-економіці (фріланс-біржі, кур'єрські служби, проектна робота). Головна економічна небезпека такого формату - відсутність оплачуваних лікарняних та відпусток. Якщо молода людина вигорає і фізично не може відкрити ноутбук чи вийти на зміну, її дохід миттєво падає до нуля. Без фінансової подушки це призводить до боргів та мікрокредитів [4].

Останнім часом ситуація погіршується, і це можна побачити на наступному графіку (рис.1):

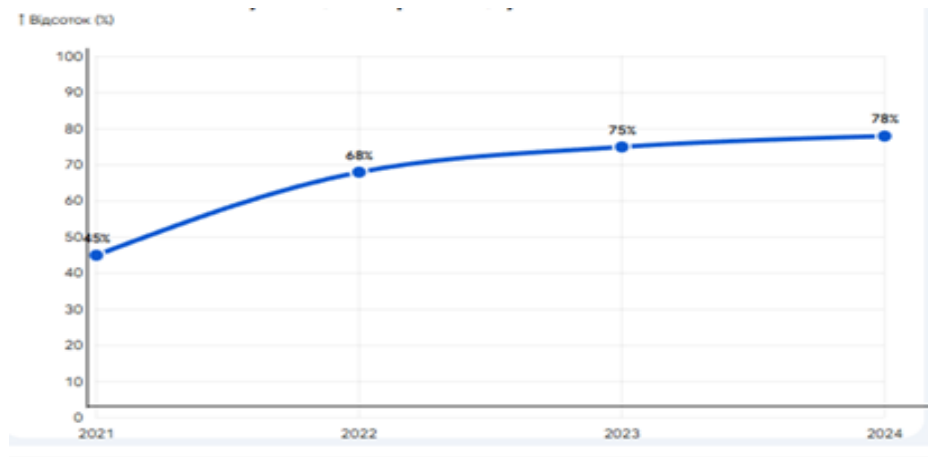


Рис.1 Динаміка емоційного виснаження

Джерело: складено автором на основі [3,4]

Відновлення після глибокого вигорання - це дорогий процес. Він вимагає значних фінансових вливань: регулярні консультації психотерапевта, візити до невролога, здача дорогих аналізів, купівля медикаментів (антидепресантів, вітамінів) та потреба у тривалій паузі в роботі [1].

Замість того, щоб інвестувати зароблені кошти у власне житло, додаткову освіту, курси підвищення кваліфікації чи відкриття першого бізнесу, молода людина змушена витратити ресурси на відновлення базового стану. Економічний та кар'єрний розвиток особистості відкидається на роки назад.

Вигорання - це не просто «емоції». Це глибокий фізіологічний процес, який супроводжується хронічно високим рівнем кортизолу. Він руйнує імунітет і притуплює інстинкт самозбереження, що є прямим питанням безпеки життєдіяльності.

Психологічне виснаження критично знижує швидкість реакції. Дослідження показують, що хронічний недосип та вигорання прирівнюються до стану легкого алкогольного сп'яніння. Для молоді, яка керує автомобілями, працює на виробництві або навіть просто пересувається жвавим містом, це означає високий ризик ДТП та побутового травматизму. Це класичний кейс порушення БЖД через економічний та психологічний тиск [3]. Вигорання часто супроводжується відчуттям безнадії, апатії та фаталізму («мені вже все одно, що буде»).

Якщо вигорання не лікувати, воно переходить у фізичні хвороби: серцево-судинні захворювання (які зараз стрімко «молодіють»), розлади шлунково-кишкового тракту, панічні атаки. Економіка отримує хронічно хворого працівника ще до того, як йому виповниться 30 років [1].

Для того щоб цього уникнути необхідно дотримуватись певних принципів, наприклад: оцифрування власного графіка (фактично фотографія свого робочого часу), жорстке розмежування простору і часу (робочий/власний час), планування відпочинку (кожну перерву та відпочинок планувати так само, як зустрічі, і не ігнорувати їх).

Література:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL:<https://www.who.int/>
2. Всесвітній економічний форум (World Economic Forum). [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://www.weforum.org/>
3. Дослідницька компанія Gradus Research. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://gradus.app/uk/>
4. Міжнародна організація праці (МОП). [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://www.ilo.org/>

Олександр ЛОБУР
здобувач групи МЕ-22
Науковий керівник:
Людмила СОЛОНАР
віце-президент КР ТПП,
ст. викладач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центрально національний технічний університет
М. Кропивницький

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Аграрні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлена воєнними ризиками, змінами клімату, коливаннями цін на ресурси, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням конкуренції та необхідністю адаптації до цифрової економіки. За таких обставин традиційні підходи до управління агропідприємством поступово втрачають ефективність, оскільки не завжди забезпечують достатню швидкість прийняття рішень, гнучкість виробничих процесів та здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення набуває формування інноваційної стратегії, яка передбачає системне впровадження нових технологій, цифрових інструментів, управлінських рішень і організаційних змін. У міжнародній практиці цифровізація аграрного сектору розглядається як важливий чинник підвищення продуктивності, сталості та конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Цифрова трансформація створює для агропідприємств нові можливості, зокрема використання точного землеробства, GPS-моніторингу, ERP- та CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів, цифрових платформ збуту, електронного документообігу та аналітичних систем підтримки управлінських рішень [1; 2].

Інноваційна стратегія агропідприємства – це довгострокова система цілей, управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, модернізацію виробництва, цифровізацію управління, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства (рис. 1).



Рисунок 1 – Роль інноваційної стратегії для агропідприємства

Джерело: побудовано автором

Сутність інноваційної стратегії, полягає не лише у придбанні сучасної техніки чи програмного забезпечення, а у формуванні цілісної моделі розвитку підприємства, де інновації стають основою виробничої, фінансової, маркетингової та управлінської діяльності. Її роль в життєдіяльності агропідприємства відображається через використання цифрових технологій, які дають змогу точніше планувати посівні площі, контролювати стан ґрунтів, оптимізувати використання добрив, пального, насіння, засобів захисту рослин і трудових ресурсів. Це зменшує втрати, підвищує врожайність і сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу. Цифрові технології відкривають нові можливості для фермерів, учасників ланцюгів постачання та органів управління щодо підвищення продуктивності, сталості та стійкості продовольчих систем [2].

Завдяки впровадженню ERP-систем, аналітичних платформ, цифрового обліку та Big Data керівництво агропідприємства отримує більш повну і своєчасну інформацію про фінансовий стан, виробничі витрати, запаси, продажі, дебіторську заборгованість, ефективність окремих напрямів діяльності. Це дає можливість ухвалювати рішення не інтуїтивно, а на основі даних. Аграрні дані та їх використання для прийняття рішень є центральним елементом цифрової трансформації сільського господарства [1].

У сучасних умовах аграрний бізнес повинен не лише виробляти продукцію, а й ефективно управляти продажами, логістикою, клієнтською базою, контрактами та каналами збуту. Використання CRM-систем, цифрових маркетингових інструментів, електронних торговельних платформ і онлайн-комунікацій дозволяє агропідприємству краще розуміти потреби клієнтів, формувати довгострокові партнерські відносини та швидше реагувати на зміни попиту.

Для аграрного сектору характерними є природно-кліматичні, фінансові, логістичні, ринкові та безпекові ризики. Цифрові технології дають змогу прогнозувати погодні умови, контролювати виробничі процеси, моделювати сценарії розвитку, відстежувати постачання, аналізувати витрати та оцінювати потенційні загрози. У цьому контексті інноваційна стратегія виступає інструментом не лише розвитку, а й антикризового управління.

Європейська комісія визначає цифровізацію, знання та інновації як один із ключових напрямів модернізації сільського господарства і сільських територій у межах Спільної аграрної політики ЄС на 2023–2027 роки [2]. Це особливо важливо для українських агропідприємств у контексті євроінтеграції, адаптації до міжнародних стандартів якості, прозорості, екологічності та сталого розвитку.

Водночас формування інноваційної стратегії потребує врахування реальних можливостей підприємства. Не кожне агропідприємство може одночасно впровадити дорогі технологічні рішення. Тому важливо визначити пріоритети: автоматизація обліку, цифровий контроль витрат, впровадження CRM, використання GPS-моніторингу, аналітика врожайності, цифровізація складів, електронний документообіг або розвиток онлайн-продажів. Ефективна інноваційна стратегія повинна бути поетапною, економічно обґрунтованою та пов'язаною із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, інноваційна стратегія є не допоміжним елементом, а ключовою умовою сталого розвитку агропідприємства. Її впровадження дає змогу сформувати сучасну, технологічно орієнтовану та конкурентоспроможну модель аграрного бізнесу, здатну ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Література:

1. FAO. Digital Agriculture. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/investment-centre/solutions/innovative-finance/digital-agriculture/en>
2. European Commission. Key policy objectives of the CAP 2023–27. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en

МАКСИМЕНКО К.В.
здобувачка групи Е23
Науковий керівник:
ПЕЛИХ О.Л.
ст. викладач,
Відокремлений структурний підрозділ
"Кропивницький інженерний фаховий коледж
Центральноукраїнського національного технічного університету"
м. Кропивницький, Україна

ІЛЮЗІЯ ШВИДКОГО ЗБАГАЧЕННЯ: ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТИ НА ФІНАНСОВЕ МИСЛЕННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

В умовах сучасних економічних викликів Україна перебуває у стані трансформації фінансової системи, що супроводжується нестабільністю ринків, цифровізацією економіки та зростанням ролі альтернативних фінансових інструментів. Особливої актуальності набуває питання економічної безпеки держави, яка значною мірою залежить від рівня фінансової грамотності населення, зокрема молоді. Недостатня обізнаність у сфері управління особистими фінансами може призводити до підвищених ризиків втрат заощаджень та зниження фінансової стабільності суспільства.

Розглянемо типову ситуацію: студент, який не має досвіду інвестування, під впливом соціальних мереж вкладає власні заощадження у криптовалюту, очікуючи швидкого прибутку. Проте вже через короткий час унаслідок різких коливань ринку він втрачає значну частину коштів. Подібні випадки сьогодні є досить поширеними серед молоді та демонструють ризики некритичного підходу до цифрових інвестицій.

Актуальність теми зумовлена стрімким зростанням популярності криптовалют, зокрема Bitcoin, які суттєво впливають на формування фінансового мислення молодого покоління. В умовах цифровізації економіки вони стали не лише інноваційним фінансовим інструментом, а й фактором трансформації підходів до інвестування та управління особистими фінансами [2].

За даними Chainalysis, Україна входить до топ-10 країн світу за рівнем використання криптовалют, а також посідає одне з перших місць у Східній Європі [4]. За оцінками, близько 6,5 млн українців (приблизно 15–16% населення) вже володіють криптовалютами. Крім того, лише за період 2023–2025 років обсяг криптовалютних операцій в Україні перевищив 100 млрд дол. США, що свідчить про значний масштаб поширення цифрових активів [3, 4].

Динаміку поширення криптовалют доцільно представити графічно (рис. 1).



Рис.1 Динаміка популярності криптовалют в Україні
Джерело: складено автором на основі [4]

За дослідженнями OECD, рівень фінансової грамотності молоді залишається недостатнім, що обмежує її здатність приймати ефективні інвестиційні рішення [5].

Важливо враховувати процес цифрової соціалізації молоді, за якого значна частина фінансових уявлень формується не через освіту, а через контент соціальних мереж. Алгоритми платформ підсилюють поширення історій «успішного збагачення», створюючи викривлене уявлення про легкість отримання доходу [2].

Суттєвою проблемою є те, що рішення щодо інвестування у криптовалюти часто приймаються емоційно, під впливом страху втрати можливості швидкого заробітку або бажання повторити чужий успіх. У таких умовах інвестування набуває ознак спекулятивної або азартної поведінки.

Важливим аспектом дослідження є визначення базових знань, необхідних для ефективного інвестування. Насамперед йдеться про розуміння співвідношення ризику та дохідності, адже будь-які інвестиції супроводжуються як потенційним прибутком, так і можливими втратами, а обіцянки гарантованого високого доходу часто є ознакою фінансових шахрайств. Окрему роль відіграє усвідомлення волатильності фінансових активів, зокрема криптовалют, таких як Bitcoin, вартість яких може суттєво змінюватися за короткий проміжок часу. Важливими також є принципи диверсифікації інвестицій та розуміння інвестиційного горизонту. Значну роль відіграє психологічний аспект, зокрема здатність контролювати емоції та критично оцінювати інформацію. Окрім цього, необхідними є базові знання фінансової безпеки та захисту цифрових активів. Сукупність цих знань формує основу раціональної інвестиційної поведінки та зменшує ризики фінансових втрат серед молоді.

Окремої уваги заслуговує поширення фінансових шахрайств у сфері криптовалют. За даними Кіберполіція України, кількість кіберзлочинів постійно зростає, а криптовалюти дедалі частіше використовуються у незаконних схемах [1]. За міжнародними оцінками, лише у світі обсяг шахрайських операцій із криптовалютами може сягати мільярдів доларів щорічно, що свідчить про високий рівень ризиків для недосвідчених інвесторів.

В Україні ця проблема посилюється через обмежений рівень фінансової освіти та недостатню системність навчання інвестиційної грамотності. Молодь часто змушена самостійно формувати фінансову поведінку, спираючись на недостовірні джерела інформації, що підвищує ймовірність помилкових рішень.

Отже, ілюзія швидкого збагачення, сформована під впливом криптовалют, створює ризик формування викривленого фінансового мислення, що базується на емоціях, короткострокових вигодах і недооцінці ризиків. У довгостроковій перспективі це може негативно вплинути як на фінансовий стан молоді, так і на економічну безпеку суспільства загалом.

Підвищення рівня фінансової грамотності молоді є важливим елементом зміцнення економічної стійкості держави в умовах цифрової трансформації.

Література :

1. Кіберполіція України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://cyberpolice.gov.ua/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://thedigital.gov.ua>
3. Національний банк України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://bank.gov.ua>
4. Chainalysis. Global Crypto Adoption Index. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://www.chainalysis.com>
5. OECD. Financial Literacy and Youth: Trends and Challenges. [Електронний ресурс].- Режим доступу: URL: <https://www.oecd.org>

Yevhenii MAKHORTOV

Fourth-year student, group ME-22

Academic supervisor:

Kostiantyn FOMICHOV

Doctor of Law, Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine.

MODERN SPECIFIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT IN DEFENSE ORGANIZATIONS

The effectiveness of defence organizations is largely determined by the degree to which management principles are substantiated and by the quality of implementation of managerial functions. In the contemporary context of transformation of the security environment, characterized by increasing military threats, the dynamic nature of combat operations, and a high level of uncertainty, the issue of building an effective management system in the defence sector is becoming particularly relevant. Under the conditions of armed aggression against Ukraine, management processes in military organizations acquire critical importance, since the ability of defence forces to respond promptly to challenges, ensure coordination of unit actions, and achieve strategic and operational objectives depends precisely on their effectiveness.

In accordance with strategic documents in the field of national security, the development of the defence management system in Ukraine should be carried out on the basis of the principles of democratic civilian control, integration of management processes, and compliance with NATO standards [2]. Such an approach involves not only the improvement of organizational structures and management procedures, but also the formation of a new managerial culture focused on efficiency, responsibility, and cooperation with international partners.

Management principles in defence organizations are fundamental rules, norms, and approaches that determine the nature, content, and orientation of managerial activity [3].

The defence sector is characterized by specific management principles determined by its functional purpose, increased level of responsibility, and special operating conditions. The principles presented below form the basis for organizing management processes in military structures and ensure their effective functioning under conditions of threats, risks, and uncertainty (Fig. 1)

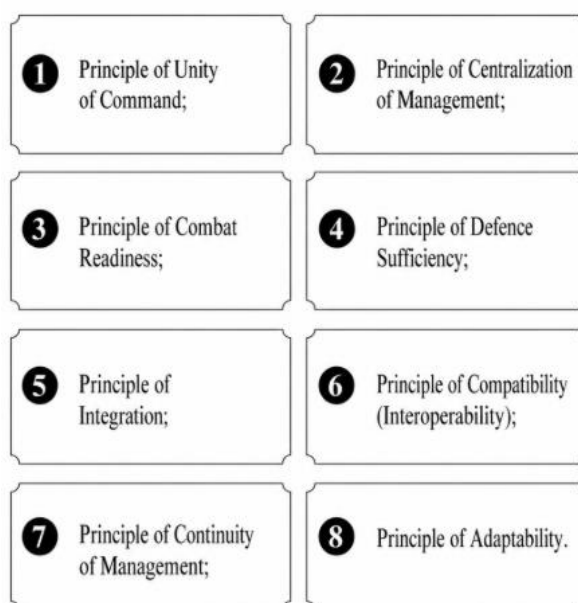


Figure 1 – Modern Principles of Management in Defence Organizations

Source: developed by the author based on materials [1; 2; 3]

A key principle among them is the *principle of unity of command*, which presupposes a clearly defined vertical chain of command and the personal responsibility of commanders for the decisions made. This principle ensures operational efficiency, discipline, and coordination of actions among units, which is critically important in combat conditions. Unity of command makes it possible to avoid the diffusion of responsibility and facilitates the prompt execution of orders.

Closely related to it is the *principle of centralization of command and control*, which involves the concentration of key managerial functions at higher levels of leadership. Centralization ensures the strategic coherence of managerial decisions, the unity of defence policy, and control over the use of resources. At the same time, under modern conditions, centralization may be combined with elements of decentralization in order to increase managerial flexibility.

An important place is occupied by the *principle of combat readiness*, which consists in ensuring the constant capability of military units to perform combat missions. The implementation of this principle requires maintaining an appropriate level of personnel training, the technical readiness of weapons and military equipment, and an effective command and control system capable of functioning under combat conditions.

The *principle of defence sufficiency* determines the need to develop defence potential in accordance with the real threats and security challenges facing the state. Its essence lies in achieving an optimal balance between defence needs and available resources, which makes it possible to ensure an adequate level of defence capability without placing an excessive burden on the economy [2].

No less important is the *principle of integration*, which provides for the coherence of strategic planning, resource provision, and task implementation processes. The integration of these processes makes it possible to increase management effectiveness, ensure transparency in the use of resources, and avoid duplication of functions within the management system [1].

Under contemporary conditions, the *principle of compatibility (interoperability)* is of particular importance. It provides for the compliance of the defence system with NATO standards and its capacity for effective cooperation with international partners. This includes the unification of procedures, management standards, and technical solutions, thereby ensuring Ukraine's integration into the Euro-Atlantic security space [2].

The *principle of continuity of command and control* consists in ensuring the stable functioning of the management system under any conditions, including crisis situations and combat operations. The implementation of this principle involves the establishment of reserve communication and command channels, duplication of functions, and ensuring the resilience of management structures to external influences.

Finally, yet no less importantly, the *principle of adaptability* reflects the ability of the management system to respond rapidly to changes in the external and internal environment. In the context of modern warfare, characterized by high dynamics and uncertainty, adaptability becomes a key condition for management effectiveness, as it enables timely adjustment of managerial decisions and ensures the achievement of the established objectives.

Thus, the specific principles of defence management form an integrated system of managerial foundations that ensures the effective functioning of defence organizations. Their observance is a necessary condition for strengthening the defence capability of the state and adapting the management system to contemporary security challenges.

References:

1. Shchypanskyi, P., Mudrak, Yu., & Sahaniuk, F. (2021). Defence management: Approaches to managing defence planning processes. *Collection of Scientific Papers of the Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*. Available at: <https://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/233432>
2. President of Ukraine. (2021). *Decree of the President of Ukraine No. 121/2021 "On the Military Security Strategy of Ukraine"*. Available at: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/5005.html>

3. Petrenko, A. H. (2019). On the implementation of defence management and change management in the Ministry of Defence of Ukraine. Available at: <https://nio.nuou.org.ua/article/view/179715>

МАКАРОВА Т.О.,
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Науковий керівник:
ТОПОВ А.Г.,
к.е.н., асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Сучасний цифровий простір трансформує управління бізнесом: соціальні мережі стали повноцінним інструментом digital-менеджменту, що охоплює стратегічний маркетинг, побудову бренду та прямі продажі. Особливо яскраво це простежується на прикладі українських компаній, які в умовах воєнного часу використовували соціальні платформи як основний операційний інструмент [1, 2].

Digital-менеджмент відрізняється від digital-маркетингу системним управлінням людьми, бюджетами та процесами через цифрові канали. Глобальні тренди підтверджують цей напрям: 69% маркетологів прогнозують перевищення покупок у соціальних мережах над традиційною е-комерцією у 2025 році, 84% вважають соціальний пошук головним каналом відкриття брендів. Зростання SMM-бюджетів (56%), пріоритет автентичного контенту (76%), інтеграція ШІ (72%) та акцент на ком'юніті (93%) змінюють кадрові моделі та внутрішні процеси компаній [4].

В Україні домінують YouTube (~28 млн користувачів) та Facebook (~20 млн), тоді як Telegram вирізняється надвисоким рівнем прочитання контенту (40-80%). Instagram та TikTok формують конкурентне середовище у молодіжному сегменті, LinkedIn залишається нішевою, але стратегічно важливою платформою для B2B-комунікацій [3].

Ключова тенденція 2025-2026 рр. - перетворення соціальних мереж на самостійні канали продажів: 70% брендів глобально вже продають через них. Яскравий приклад - українські fashion- та beauty-бренди (Solmar, Katy Soho, Lullaby, Coosh, Katsurina), що вирости виключно на базі Instagram і масштабувалися до десятків офлайн-магазинів після формування онлайн-спільноти [1].

Ефективний SMM-менеджмент базується на трьох принципах: унікальність контенту, платформна диференціація та системна модерация. Кожна платформа має свою специфіку: Facebook - тексти та підтримка, Instagram - фото та швидка комунікація, Telegram - експертний контент і новини. Ключовий показник ефективності - залученість: українські бенчмарки складають 0,98% для Instagram і 0,08% для Facebook [2].

Окремої уваги заслугове зростання ролі штучного інтелекту: 72% фахівців відзначають покращення результатів завдяки ШІ-інструментам. Для вітчизняних компаній це відкриває можливості масштабування контент-виробництва без пропорційного зростання витрат. Впровадження ШІ-інструментів потребує перегляду бізнес-процесів та формування нових компетенцій у команді. Сучасні тренди - омніканальність та автоматизація через CRM-системи і чат-боти - дозволяють масштабувати комунікації та скорочувати час реакції на запити клієнтів [4].

Таблиця 1 - Порівняння ШІ-інструментів для SMM

Інструмент	Функція	Платформи	Переваги
ChatGPT / Claude	Генерація текстів, підписів, сценаріїв	Всі	Швидке створення контенту, адаптація тону
Canva AI	Генерація зображень, дизайн постів	Instagram, Facebook	Простий інтерфейс, готові шаблони
Midjourney	Генерація візуального контенту	Instagram, TikTok	Висока якість зображень
Lately AI	Автоматичне перепакування контенту	Facebook, LinkedIn	Економія часу на адаптацію
Hootsuite + AI	Планування та аналітика публікацій	Всі	Автопостинг, аналіз охоплення
Brand24	Моніторинг згадок бренду	Всі	Репутаційний менеджмент у реальному часі

Джерело: складено авторами

Наведені інструменти охоплюють увесь цикл SMM-процесів: від генерації контенту до моніторингу репутації. Їх впровадження потребує перегляду бізнес-процесів та формування нових компетенцій у команді. Сучасні тренди - омніканальність та автоматизація через CRM-системи і чат-боти - дозволяють масштабувати комунікації та скорочувати час реакції на запити клієнтів, що є важливим управлінським завданням [4].

Важливим аспектом є управління репутацією: негативні відгуки та дезінформація поширюються швидко, тому компанії впроваджують системи моніторингу та протоколи реагування. Українські бренди в умовах воєнного часу навчилися оперативно комунікувати з аудиторією та демонструвати соціальну відповідальність через соціальні мережі [1, 2].

Українські бренди в умовах воєнного часу навчилися оперативно комунікувати з аудиторією та демонструвати соціальну відповідальність через соціальні мережі [1, 2]. Така комунікаційна гнучкість стала конкурентною перевагою, яку складно відтворити компаніям без розвиненої цифрової присутності. Паралельно зростає значення персоналізації: алгоритми соціальних мереж дедалі точніше визначають інтереси користувачів, що дає брендам змогу точково охоплювати цільову аудиторію з мінімальними витратами на просування. Для українського ринку це особливо актуально - в умовах обмежених бюджетів точність таргетингу стає вирішальним фактором ефективності рекламних кампаній [4]. Окремим викликом для українських компаній залишається збереження тональності бренду в умовах постійної інформаційної напруги. Баланс між комерційним контентом та соціальною позицією бренду став ключовим управлінським рішенням: аудиторія очікує не лише якісного продукту, а й чіткої громадянської позиції від компанії. Бренди, які зуміли органічно поєднати ці два виміри у своїх соціальних мережах, демонструють вищий рівень лояльності споживачів та стійкіші показники залученості навіть у кризові періоди [1, 2].

Таким чином, соціальні мережі перетворилися на повноцінну управлінську інфраструктуру, що охоплює маркетинг, продажі, підтримку клієнтів, HR-брендинг та антикризові комунікації. Менеджери нового покоління мають розглядати SMM як стратегічний напрям із окремим бюджетуванням, спеціалізованими кадрами та регулярним аналізом ефективності на основі KPI. Грамотна SMM-стратегія ґрунтується на п'яти засадах: платформна диференціація, автентичність, метрична орієнтація, інтеграція онлайн/офлайн та спільнота як довгостроковий актив. Перспектива - оцінка ROI SMM та адаптована модель digital-менеджменту для воєнного й повоєнного періоду.

Література:

1. Від Instagram до вітрини: кейси українських брендів, які починали бізнес з соціальних мереж. The Association of Retailers of Ukraine. URL: <https://rau.ua/news/vid-instagram-do-vitrini-kejsi-ukrainskih-brendiv-jaki-pochinali-biznes-z-socialnih-merezh/>

2. Як бізнесу вести соцмережі. Digital агентство Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/smm-dlya-brendiv-yak-vesti-socmerezhi>

3. ТОП-6 соціальних мереж і платформ в Україні 2025-2026. PTO. URL: <https://pto.org.ua/trendoglyad/top-6-soczialnyh-merezh-i-platform-v-ukrayini-2025-2026-audytoriya-reklama-prosuvannya/>

4. Глобальні тренди соціальних мереж 2025 - дослідження HubSpot. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/globalni-trendy-soczialnyh-merezh-2025-hubspot/>

МАЖАРА А.В.

здобувач вищої освіти першого (освітнього) рівня, зд. гр. ПА-22з

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Професійний розвиток державних службовців у сучасних умовах розглядається не лише як процес підвищення кваліфікації, а як комплексна система безперервного навчання, формування професійної компетентності, розвитку лідерських якостей, цифрових навичок та здатності до адаптації в умовах динамічних змін. Власне професійний розвиток забезпечує формування якісного кадрового потенціалу державної служби, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи публічного управління.

У сучасному науковому дискурсі модернізація публічного управління безпосередньо пов'язується із професіоналізацією державної служби. Ларіна Н. наголошує, що інтеграція України до європейського співтовариства потребує від публічних службовців постійного професійного розвитку в умовах трансформаційних змін, розвитку демократичного врядування та посилення конкуренції. Сучасний стан професіоналізації публічних службовців не повною мірою відповідає сучасним вимогам державного управління, що актуалізує необхідність модернізації системи професійної підготовки кадрів публічної служби [1].

В умовах сучасних суспільних викликів професійний розвиток державних службовців набуває стратегічного значення для забезпечення результативності діяльності органів державної влади. Руденко О. зазначає, що повномасштабна війна суттєво змінила підходи до функціонування державної служби та актуалізувала потребу у формуванні нових професійних компетентностей державних службовців. При цьому державна служба повинна забезпечувати безперервне виконання функцій держави навіть в умовах високої невизначеності, кібербезпекових ризиків та кризових трансформацій суспільства [2].

Сучасні процеси модернізації публічного управління передбачають перехід від традиційної бюрократичної моделі до гнучкої системи управління, орієнтованої на результативність, цифровізацію та компетентнісний підхід. Саме тому професійний розвиток державних службовців дедалі більше базується на концепції lifelong learning, що передбачає безперервне вдосконалення знань, умінь і навичок упродовж усього професійного життя. За таких умов особливого значення в умовах модернізації публічного управління набуває компетентнісний підхід, сутність якого полягає у формуванні у державних службовців здатності ефективно виконувати посадові обов'язки, приймати рішення, працювати в умовах невизначеності та адаптуватися до змін. В кризових умовах саме професійна компетентність державних службовців визначає здатність держави забезпечувати ефективне управління, стабільне та результативне надання публічних послуг, і відтак професійний розвиток виступає не лише елементом кадрової політики, а стратегічним чинником забезпечення стійкості державного управління. Його значення полягає у формуванні професійно

компетентного, адаптивного та інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 239–257. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12>
2. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 115–121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>

МЕЛЬНИЧЕНКО О.О.

Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

гр. ЕА-24М

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах підприємства цукрової галузі функціонують під впливом значної кількості кризових факторів, серед яких воєнні ризики, енергетична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси та загострення конкурентної боротьби. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [1].

Однією з ключових особливостей антикризового управління цукрових заводів є висока залежність від сировинної бази та сезонності виробництва. Нестабільність постачання цукрового буряку, зміни врожайності та коливання цін на сировину потребують удосконалення системи планування, прогнозування та формування довгострокових партнерських відносин із сільськогосподарськими виробниками.

Важливим напрямом антикризового управління є забезпечення енергоефективності виробництва. Оскільки цукрові заводи належать до енергоємних підприємств, суттєве зростання вартості енергоресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції. У зв'язку з цим підприємства впроваджують енергоощадні технології, модернізують обладнання та використовують альтернативні джерела енергії, зокрема біогазові установки на основі переробки жому та меляси [3].

Сучасне антикризове управління підприємств цукрової галузі також передбачає цифровізацію управлінських процесів. Використання ERP-, MES- та SCADA-систем дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, здійснювати контроль виробничих процесів у режимі реального часу та мінімізувати виробничі втрати. Особливого значення набуває використання систем контролінгу та превентивного моніторингу ризиків.

Суттєвою особливістю є диверсифікація діяльності цукрових заводів. Для зниження ризиків підприємства розширюють напрями діяльності шляхом виробництва біоетанолу, кормів, біогазу та іншої супутньої продукції. Це забезпечує формування додаткових джерел доходу та підвищує фінансову стійкість підприємств у кризових умовах.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває логістична адаптація підприємств. Цукрові заводи змушені змінювати маршрути постачання сировини та реалізації продукції, формувати резервні канали збуту та посилювати співпрацю з внутрішнім ринком. Водночас підвищується роль антикризового стратегічного планування та систем раннього попередження кризових ситуацій.

Окремим елементом антикризового управління є підвищення інвестиційної та інноваційної активності підприємств. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробництва та розвиток науково-дослідного потенціалу дозволяють підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги навіть в умовах економічної нестабільності [2].

Таким чином, сучасне антикризове управління підприємств цукрової галузі має комплексний характер і базується на поєднанні стратегічного планування, цифровізації, енергоефективності, диверсифікації виробництва та адаптації до воєнно-економічних викликів. Реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню стійкості підприємств та забезпеченню їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Другова, О. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № (2(49)), 207-212. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32>
2. Кара Н., Атаманчук З., Курицький В. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2024. Вип. 8, №2. С. 197 -208. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36647/vse20242-199-210.pdf>
3. Чуркіна, І. Є., Рябоконт, А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2024. 23(3(58)), 132–147. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492)

НАЗАРЕНКО А.В.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, група МЕ-25М

Науковий керівник:

СТОРОЖУК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ПОТЕНЦІАЛ ФАСИЛІТАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У КОНСАЛТИНГУ

Лідерство, орієнтоване на співпрацю, партнерство та підтримку, є новітньою управлінською парадигмою, що поєднує стратегічне бачення з умінням керівника створювати простір для діалогу, кооперування та колективного прийняття рішень. Таке лідерство в літературних джерелах називають фасилітативним, у ньому лідер не лише спрямовує, але й активно слухає, зберігає нейтральність, створюючи умови для залучення всіх учасників до формування бачення та реалізації цілей [1; 2]. Фасилітативне лідерство ґрунтується на навичках, що включають координацію ходу дискусій, забезпечення дотримання часових рамок, врегулювання конфліктних ситуацій та ухвалення рішень.

У внутрішньому середовищі консалтингових компаній, які працюють із клієнтами, що очікують нестандартних рішень, роль лідера має особливе значення. Лідер у такій моделі виконує роль модератора організаційних і комунікаційних процесів, забезпечуючи узгодження позицій учасників та формування колективно вироблених рішень. Важливим аспектом є висока орієнтованість на клієнта, і саме підхід сприяння, підтримки, рівності та взаємної участі у всіх бізнес-процесах створює передумови для глибшого розуміння потреб клієнтів, а також для їх включення у процес стратегічного планування та розробки управлінських рішень, що своєю чергою, підвищує практичну цінність запропонованих рішень. Не менш значущим є вплив лідера-фасилітатора на новаторство та креативність працівників команди консалтингової компанії. Формування відкритого комунікативного

простору, що заохочує неупереджений обмін думками, сприяє створенню нових ідей, розвитку нестандартного мислення та пошуку ефективних альтернативних підходів.

Крім того, фасилітативне лідерство відіграє ключову роль в управлінні конфліктами, тому що здатність відкрито обговорювати складні та часто замовчувані питання («слон у кімнаті») дозволяє своєчасно виявляти приховані суперечності та трансформувати їх у конструктивний діалог, що сприяє досягненню збалансованих і стійких рішень. Для розвитку консалтингової компанії лідерство варто формувати інструментами корпоративної культури співпраці, через впровадження правил відкритої комунікації (перевірка припущень, пояснення намірів, спільне визначення наступних кроків), розвиток компетенцій фасилітаторів серед консультантів та менеджерів, використання методів кооперації у роботі з клієнтами (спільні воркшопи, стратегічні сесії, «мозкові штурми», колективне моделювання сценаріїв). Основними викликами є необхідність зміни управлінських парадигм від директивного до партнерського стилю, потреба у формуванні нових навичок комунікації та колективного розв'язання проблем, баланс між стратегічним баченням та процесним управлінням.

Отже, фасилітативне лідерство є впливовим інструментом розвитку консалтингових компаній, оскільки воно сприяє формуванню культури співпраці та орієнтованості на клієнта. Його впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечити стратегічну перевагу на ринку консалтингових послуг.

Література:

1. Вичерпний посібник з навчання фасилітаторів. <https://cmoe.com/blog/comprehensive-guide-for-facilitator-training/>

2. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

НАЗРУК К. Р.,
Здобувачка 2-го курсу
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах цифровізації економіки формування та розвиток торговельної марки підприємств сфери послуг набуває особливої значущості та піддається постійним трансформаціям. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, розвиток діджитал-платформ, соціальних мереж та зростання ролі онлайн-комунікацій змінюють підходи до управління брендом і його торговельною маркою. У контексті високої конкуренції та динамічного розвитку ринку послуг торговельна марка виступає ключовим чинником успіху підприємства, забезпечуючи його впізнаваність, формування позитивного іміджу та довіру споживачів.

В нинішніх реаліях зростає потреба адаптації стратегій і процесів розвитку торговельних марок підприємств сфери послуг до ринкових умов. Ефективний розвиток торговельної марки передбачає формування чіткої ідентичності бренду, правильне позиціонування та інтеграцію сучасних цифрових маркетингових інструментів. Ці елементи створюють основу для підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри споживачів.

За результатами дослідження встановлено, що торговельна марка є ключовим інструментом ідентифікації послуг та підвищення впізнаваності підприємства на ринку.

Вона забезпечує диференціацію компанії серед конкурентів і сприяє формуванню її репутації та довіри споживачів. У сфері послуг торговельна марка має специфічні особливості, які відрізняють її від торговельних марок товарів. Це обумовлено характером послуг, особливостями їх споживання та взаємодії з клієнтами, що впливає на процес формування та функціонування бренду.

Торговельні марки класифікуються за видами: словесні, графічні, комбіновані та тривимірні [1], а також за ознаками зареєстрованості, популярності, традиційності, кількістю власників і рівнем відтворення [2]. Системна класифікація дозволяє визначити сильні й слабкі сторони торговельної марки на ринку.

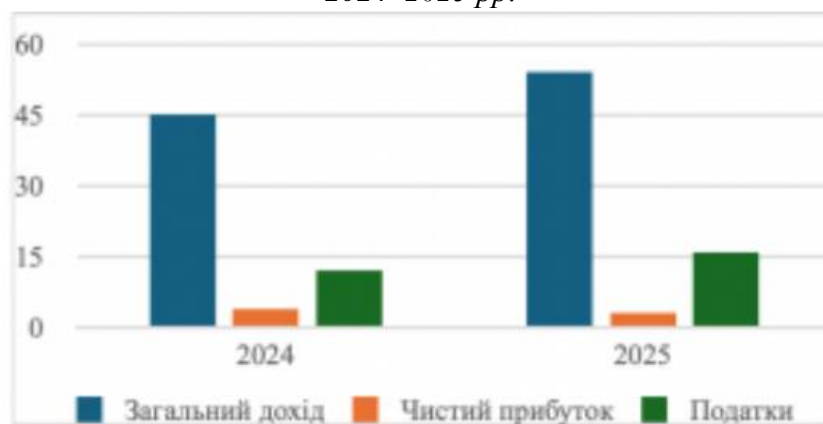
Основними функціями торговельної марки є диференціація, гарантія якості, походження та рекламна функція [3]. Виконання цих функцій визначає сприйняття компанії споживачами та партнерською спільнотою.

Впровадження цифрових технологій змінило роль торговельної марки, яка нині є показником автентичності та ідентичності, виконує функцію «навігатора» для споживачів та інструменту позиціонування компанії у цифровому середовищі.

Сучасними проблемами функціонування торговельних марок є транскордонні порушення прав, підроблені товари, паралельний імпорт, суперечки щодо доменних імен та реклама за ключовими словами [4], що слід враховувати при формуванні стратегій управління брендом.

Практична реалізація викладених теоретичних засад найбільш рельєфно простежується на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта» - лідера ринку логістичних послуг, який трансформував традиційну бізнес-модель у цифрову екосистему. Аналіз діяльності компанії дозволяє оцінити вплив стратегічних інвестицій у цифровізацію на ринкову вартість та впізнаваність торговельної марки в умовах високої турбулентності (Рис. 1).

Рис. 1. Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2024–2025 рр.



Джерело: узагальнено автором на підставі [5].

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Нова пошта» [5,6] продемонстрував тенденцію до масштабування в умовах цифровізації. У 2025 році чистий дохід компанії зріс на 21% відносно показників 2024 року, перевищивши 54 млрд грн. Попри зниження чистого прибутку на 37% (до 2,6 млрд грн), зумовлене інтенсивним інвестуванням у розширення інфраструктури та модернізацію логістичних потужностей, компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності: податкові відрахування зросли на 33%, склавши 16,2 млрд грн.

Досвід свідчить про те, що мікро- та макрофактори мають значний вплив на діяльність компанії та її торговельної марки.

Впровадження цифрових сервісів, таких як мобільний додаток, веб-сайт, NovaPay, API Nova Post, Sendy та термінали обслуговування, підвищує впізнаваність бренду та покращує споживацький досвід. Компанія активно використовує соціальні мережі (TikTok, Facebook,

Instagram, YouTube), відео-рекламу та push-сповіщення для комунікації з клієнтами та надає рекламні послуги.

Ефективне управління торговельною маркою є критично важливим для підприємств сфери послуг у цифровій економіці. Постійне підвищення якості послуг, впровадження інновацій та орієнтація на потреби споживачів сприяють формуванню бренду, який є впізнаваним, цінним і бажаним на ринку.

Пріоритетні напрями вдосконалення включають оптимізацію системи бонусів, запровадження підписки на послуги та надання користувачам можливості оцінювати продавців. Такі заходи підвищують ефективність бренду, зміцнюють позиції компанії та покращують споживацький досвід у цифровому середовищі.

Отже, торговельна марка у сфері послуг є ключовим показником ідентичності компанії та фактором формування довіри споживачів. Її ефективне управління вимагає комплексного врахування економічних і правових аспектів, особливостей конкурентного середовища та розвитку цифрових технологій, а також постійного вдосконалення сервісів і способів взаємодії з клієнтами. Такий системний підхід забезпечує стійкість бренду на ринку, підвищує його цінність для споживачів і сприяє зміцненню позицій компанії у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Івченко О. Види товарних знаків / О. Івченко // Wise Group. – 2020. – Режим доступу: <https://wisegroup.com.ua/ua/blog/vidy-tovarnyh-znakiv>
2. Ясінська Т., Сінь Мі. Сутність та види торговельних марок // Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. – 2025. – № 21. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-06>
3. Ossai M. O. A legal overview of the role and functions of trademark in the global commercial spectrum // COOU Law Journal. 2024. Vol. 9, No. 1. P. 209-220. URL: <https://journals.ezenwaohaetorc.org/index.php/coou/article/view/3148>
4. Yagay, Sun. Trademark challenges in the digital age: a study of e-commerce and global trade // TaxTMI. 04 Feb. 2025. URL: <https://www.taxtmi.com/article/trademark-challenges-in-the-digital-age-a-study-of-e-commerce-and-global-trade>
5. Нова пошта. Підсумки 2025 року в Україні. Nova Poshta. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>
6. Примітки до окремої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» станом на 31 грудня 2024 року. Нова пошта. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf>

НЕПОЧАТИХ Р. Є.,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-22

Науковий керівник:

ГЛЕВАЦЬКА Н.М.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Операційна діяльність підприємств будівельної галузі в сучасних умовах характеризується високим рівнем залежності від зовнішнього економічного середовища, стану ресурсного забезпечення, інвестиційної активності та стабільності функціонування

логістичних систем. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформаційних змін будівельні підприємства функціонують у середовищі постійних ризиків, що суттєво впливає на організацію операційних процесів, ефективність використання ресурсів та фінансові результати діяльності [1].

Дослідження сучасних науковців свідчать, що ключовими загрозами для операційної діяльності підприємств будівельної галузі є фінансово-економічні, матеріально-ресурсні, технологічні та кадрові чинники [1]. У сучасних умовах будівельні підприємства стикаються зі зростанням вартості будівельних матеріалів, дефіцитом енергетичних ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Значний негативний вплив на операційну діяльність має також замороження частини будівельних об'єктів та зниження інвестиційної активності, що призводить до скорочення обсягів виконання робіт і погіршення фінансової стійкості підприємств [1]. Ускладнення співпраці з фінансово-кредитними установами обмежує можливості підприємств щодо залучення додаткового капіталу та реалізації нових будівельних проєктів. Одночасно відбувається зростання вартості позикових ресурсів, що негативно впливає на рівень рентабельності операційної діяльності підприємств. Значною проблемою є також вимивання оборотного капіталу, оскільки підприємства змушені спрямовувати значні фінансові ресурси на підтримання поточної діяльності та покриття операційних витрат.

Суттєвий вплив на функціонування операційної діяльності мають матеріально-ресурсні ризики, пов'язані з нестабільністю постачання будівельних матеріалів, паливно-мастильних ресурсів та технічного обладнання. Через порушення логістичних маршрутів збільшуються строки постачання ресурсів та витрати на транспортування, що ускладнює своєчасне виконання будівельних робіт. У сучасних умовах підприємства також стикаються з перебоями енергозабезпечення, що негативно впливає на безперервність виробничих процесів та ефективність використання технічних ресурсів. Додатковою проблемою є залежність частини будівельних підприємств від імпортного обладнання та сучасних технологій, доступ до яких суттєво ускладнився через валютну нестабільність і скорочення зовнішньоекономічної співпраці [1].

Важливою особливістю функціонування операційної діяльності підприємств будівельної галузі є висока залежність від кадрового забезпечення та рівня професійної підготовки працівників. Внаслідок міграційних процесів, мобілізації населення та дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства відчувають нестачу інженерно-технічного персоналу, будівельників та спеціалістів робітничих професій. Це спричиняє зниження продуктивності праці, порушення строків виконання будівельних робіт та зростання операційних витрат. Одночасно будівельні підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових вимог безпеки, забезпечуючи додаткові заходи захисту працівників та організації виробничих процесів [2].

Суттєвою проблемою залишається техніко-технологічний стан підприємств будівельної галузі. Частина підприємств використовує застаріле обладнання та техніку, що знижує ефективність виконання будівельних робіт і підвищує рівень витрат. У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація операційної діяльності, впровадження автоматизованих систем управління будівельними процесами, електронного документообігу та сучасних інформаційних технологій контролю за виконанням робіт [2]. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, забезпечити ефективний моніторинг використання ресурсів та покращити координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування операційної діяльності підприємств будівельної галузі є впровадження систем внутрішнього контролю та антикризового управління. Особливого значення набувають контроль за використанням фінансових ресурсів, оптимізація витрат, удосконалення системи планування та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Важливим фактором забезпечення стабільності операційної діяльності є також диверсифікація джерел

фінансування, розвиток партнерських зв'язків та модернізація матеріально-технічної бази підприємств [1].

Отже, особливості функціонування операційної діяльності підприємств будівельної галузі в умовах нестабільності визначаються впливом комплексу фінансово-економічних, кадрових, технологічних та ресурсних чинників. Сучасні умови господарювання вимагають від будівельних підприємств високого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, оперативного реагування на кризові виклики та впровадження нових підходів до управління операційними процесами. Забезпечення ефективності операційної діяльності потребує впровадження сучасних механізмів управління, цифровізації виробничих процесів, розвитку системи внутрішнього контролю та підвищення рівня адаптивності підприємств до кризових умов функціонування. Особливого значення набуває оптимізація використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, оскільки саме раціональне ресурсне забезпечення визначає стабільність функціонування підприємств у період нестабільності.

Важливим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності є модернізація матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій у будівельне виробництво [2]. Значну роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємств відіграє також удосконалення системи планування та прогнозування операційної діяльності [1].

Особливого значення в умовах нестабільності набуває розвиток кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі. Підприємства потребують не лише забезпечення достатньої кількості працівників, а й підвищення рівня їх професійної кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей та адаптації персоналу до нових умов організації праці.

У сучасних умовах важливим напрямом забезпечення стабільності операційної діяльності є також посилення внутрішнього контролю та інформаційної безпеки підприємств. Використання сучасних систем моніторингу дозволяє забезпечити контроль за використанням ресурсів, своєчасно виявляти проблеми в операційній діяльності та підвищувати ефективність управлінських рішень. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, забезпеченню їх фінансової стійкості та створенню передумов для стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності та кризових трансформацій [1; 2].

Література:

1. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20)).
2. Шпаков А. В., Шпакова Г. В. Концептуальні особливості оперативної діяльності в умовах трансформаційних змін підприємств будівельної галузі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 33. С. 185–190.

Аліна НОВІЦЬКА
здобувачка групи ОО-24
Наукові керівник:
Тетяна РЯБОВОЛИК
к.е.н., доцент
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Богдан КРАМАР
Асистент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центрально національний технічний університет
М. Кропивницький

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки, що характеризується високим рівнем динамічності, інноваційності та глобальної конкуренції, особливого значення набуває процес цифрової трансформації підприємств. Вона виступає не лише як інструмент модернізації бізнес-процесів, а як комплексна стратегія розвитку організації, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства.

Цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управління, швидкості прийняття рішень, а також забезпечує створення нових джерел доходу та конкурентних переваг. У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів до цифрової трансформації підприємств є важливим науковим і практичним завданням.

Дослідження обумовлена зростанням ролі цифрових технологій у розвитку підприємств та економіки в цілому. В умовах цифровізації бізнес-середовища підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, що включають автоматизацію процесів, використання великих даних, хмарних технологій та штучного інтелекту.

Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам: підвищувати продуктивність праці; знижувати витрати; покращувати якість продукції та послуг; формувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі.

Як зазначають науковці, цифрова трансформація є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці [1]. Крім того, вона виступає основою інноваційного розвитку та довгострокового економічного зростання.

Цифрова трансформація підприємства – це комплексний, системний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, який супроводжується змінами у бізнес-моделі, організаційній структурі, корпоративній культурі та підходах до управління.

На відміну від простої автоматизації або інформатизації, цифрова трансформація передбачає глибокі якісні зміни, спрямовані на створення нової цінності для споживачів. Вона охоплює такі ключові елементи:

- цифровізація бізнес-процесів – автоматизація операційної діяльності;
 - використання цифрових платформ – створення екосистем взаємодії з клієнтами та партнерами;
 - управління даними – використання аналітики та BigData для прийняття рішень;
 - розвиток цифрових компетенцій персоналу – формування нових навичок і знань;
 - інтеграція інформаційних систем – забезпечення єдиного цифрового середовища [2]
- (рис. 1).

Сучасні підходи до цифрової трансформації включають стратегічне планування цифрового розвитку підприємства, впровадження інноваційних технологій та орієнтацію на клієнта. Особливого значення набуває використання таких технологій, як:

- хмарні обчислення;

- Інтернет речей (IoT);
- штучний інтелект;
- блокчейн;
- системи управління ресурсами підприємства (ERP).

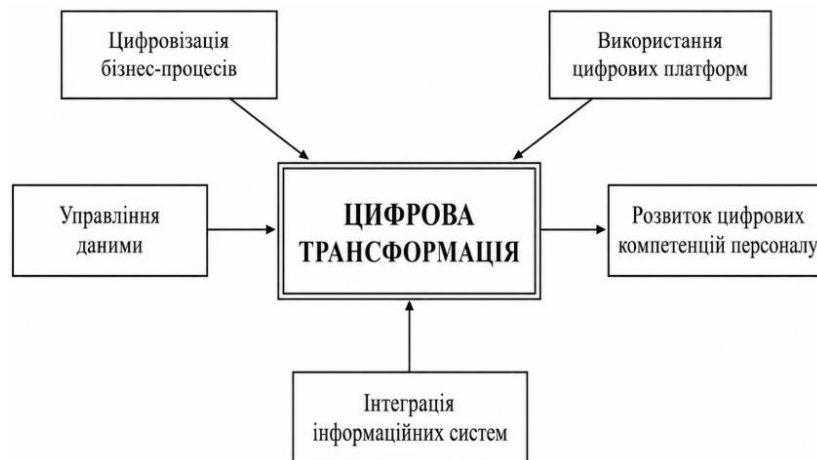


Рисунок 1 – Ключові елементи цифрової трансформації

Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна бізнес-моделі підприємства. Це може включати перехід від традиційного виробництва до сервісної моделі, створення цифрових продуктів або використання платформених рішень [1].

Крім того, цифрова трансформація вимагає зміни організаційної культури, яка повинна бути орієнтована на інновації, гнучкість та безперервне навчання. Без цього впровадження цифрових технологій не дає очікуваного ефекту. Цифрова трансформація є багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Отже, цифрова трансформація підприємства є необхідною умовою його ефективного функціонування та розвитку в сучасній економіці. Вона дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити інноваційний розвиток та адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища. У ході дослідження встановлено, що цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а й глибокі зміни у структурі управління, бізнес-моделях та корпоративній культурі підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробці методик оцінки рівня цифрової зрілості підприємств; дослідженні ефективності впровадження цифрових технологій; формуванні стратегій цифрової трансформації для різних галузей; аналізі ризиків та бар'єрів цифровізації.

Література:

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/220813>
2. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/392>

Єгор ОЛЬШЕВСЬКИЙ

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня, група МЕ-23

Наукові керівники:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Богдан КРАМАР

Асистент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ, МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану проблема забезпечення продуктивності підприємств України набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна спричинила суттєві зміни у функціонуванні вітчизняного бізнесу, що проявляються у руйнуванні виробничої інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів, дефіциті трудових ресурсів, скороченні інвестиційної активності та зростанні економічних ризиків. За таких умов підприємства змушені адаптувати систему управління до сучасних викликів, впроваджуючи нові підходи до оцінювання продуктивності та ефективності діяльності [1].

Продуктивність підприємства характеризує ефективність використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі виробництва продукції або надання послуг. Вона є одним із ключових показників результативності діяльності підприємства та відображає рівень організації виробництва, ефективність управління ресурсами і здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність в умовах нестабільного середовища [1; 2].

На рівень продуктивності підприємств України впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать воєнні ризики, енергетична нестабільність, інфляційні процеси, зміни валютного курсу, скорочення ринків збуту та логістичні проблеми. Значна кількість підприємств зазнала руйнувань або була змушена переміщати виробничі потужності у більш безпечні регіони. Це призвело до додаткових витрат, ускладнення виробничих процесів та зниження економічної активності [3].

Водночас важливе значення мають фактори, що сприяють підтриманню продуктивності підприємств. До них належать державна підтримка підприємництва, міжнародна фінансова допомога, цифровізація бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати систему управління, забезпечувати контроль за виробничими процесами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

До внутрішніх факторів впливу належать рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи менеджменту, інноваційна активність підприємства та ступінь автоматизації виробництва. Особливого значення в умовах війни набуває управління людським капіталом, оскільки дефіцит працівників і психологічне навантаження негативно впливають на продуктивність праці. Саме тому сучасні підприємства значну увагу приділяють мотивації персоналу, професійному розвитку працівників та створенню безпечних умов праці.

Для оцінювання продуктивності підприємств застосовуються різні методи аналізу. Одним із найбільш поширених є ресурсний метод, який базується на визначенні ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Факторний метод дозволяє оцінити вплив окремих чинників на результати діяльності підприємства. Також

широко використовуються методи порівняльного та коефіцієнтного аналізу, економіко-математичні методи та сучасні системи цифрового моніторингу [1-3].

Ефективність функціонування підприємств України значною мірою залежить від здатності своєчасно оцінювати рівень продуктивності та адаптувати систему управління до сучасних викликів. Як показано на рисунку 1, на продуктивність підприємств впливає сукупність взаємопов'язаних факторів, а її оцінювання здійснюється за допомогою сучасних методів аналізу та систем моніторингу [1-3].

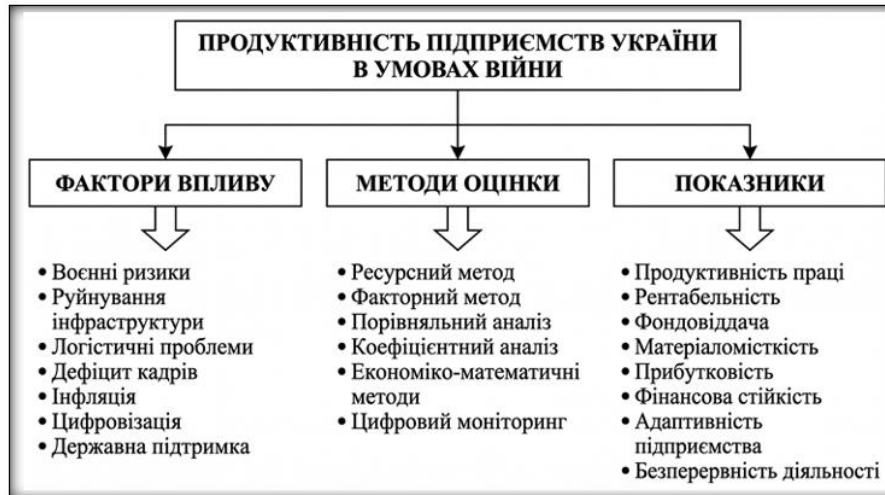


Рисунок 1 – Сучасні фактори, методи та показники оцінки продуктивності підприємств України в умовах війни

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-3]

Основними показниками оцінки продуктивності є продуктивність праці, рентабельність, фондівіддача, матеріаломісткість продукції, прибутковість та фінансова стійкість підприємства. В умовах війни особливої важливості набувають показники адаптивності та безперервності діяльності, які характеризують здатність підприємства підтримувати стабільне функціонування в кризових умовах.

Таким чином, сучасні умови функціонування підприємств України потребують комплексного підходу до оцінювання продуктивності та управління ефективністю діяльності. Використання сучасних методів аналізу, цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень сприятиме підвищенню стійкості підприємств, забезпеченню стабільності виробничих процесів і зміцненню конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах воєнної нестабільності.

Література:

1. Терехух А., Роїк О. Особливості тактичного управління діяльністю підприємництва України в умовах війни // *Економіка і регіон*. – 2024. – № 1 (92). URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3326>
2. Беліменко О. І., Блакита Г. В. Економічна стійкість підприємств в умовах війни // *Збірник наукових праць ТДАТУ*. – 2025. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/926>
3. Гривківська О. В., Карпінський Р. М. Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни // *Київський економічний науковий журнал*. – 2024. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>

PASTUSHENKO I.O.

Group EH-25

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

Academic supervisor:

ORLOVA A.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

IMPLEMENTATION OF ESG APPROACHES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF CRISIS TRANSFORMATIONS

Modern economic transformations, along with increasing environmental and social challenges, necessitate the introduction of new approaches to enterprise management based on the principles of sustainable development. In this context, ESG approaches are gaining particular importance, as they involve consideration of environmental, social, and governance factors and contribute to improving business transparency and competitiveness.

For Ukraine, the implementation of ESG approaches is especially relevant in the context of European integration. However, this process is complicated by limited resources, imperfect corporate governance systems, and the impact of military and economic risks, which necessitates further research into effective mechanisms for ESG implementation.

Under current conditions, ESG approaches are gradually becoming an important factor in ensuring enterprise competitiveness and investment attractiveness. Global practice demonstrates that investors are paying increasing attention not only to companies' financial indicators but also to environmental, social, and governance aspects of their activities. As a result, large companies are increasingly implementing sustainable development principles and preparing non-financial reports, enabling a more comprehensive assessment of business efficiency and resilience. At the same time, for most Ukrainian enterprises, the implementation of ESG approaches remains a relatively new area that requires the formation of a systematic approach to sustainable development management and adaptation to modern international requirements [1, p. 160].

The intensification of Ukraine's European integration processes and the strengthening of international financial and economic support contribute to the gradual integration of domestic enterprises into the global economic environment, thereby increasing requirements for business standards. Under such conditions, ensuring the long-term competitiveness of Ukrainian companies requires more active implementation of ESG approaches in business practice. Compliance with the principles of environmental, social, and governance responsibility is now considered an important factor in building a positive business reputation, increasing investment attractiveness, and adapting enterprises to modern international standards of sustainable development [2].

Therefore, ESG approaches are becoming an important tool for ensuring sustainable development, competitiveness, and investment attractiveness of enterprises. For Ukrainian businesses, their implementation is particularly important in the context of European integration; however, economic instability, limited resources, and insufficiently developed corporate governance systems complicate the integration of ESG principles into business activities.

References:

1. Livoshko, T. (2022), "Monitoring based on ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities", *Visnyk of Khmelnytskyi National University*, vol. 5, issue 1, pp. 158–164, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/889/906> (Accessed 17 May 2026).

2. Pshenychna, M.V. (2022), "The impact of the full-scale Russian-Ukrainian war on the practice of implementing ESG approaches by domestic enterprises", *Economy and Society*, vol. 4,

ПАСЕМКО В. О.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальності 073 «Менеджмент», групи МЕ-22
Науковий керівник:
В'ЮНИК О.В.
кандидат економічних наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови провадження господарської діяльності економічних суб'єктів відзначаються постійним і тривалим впливом кризових явищ і процесів, зумовлених низкою військово-політичних, фінансово-економічних, соціально-демографічних та інших чинників. Саме тому для вітчизняних компаній вкрай важливо усвідомлювати та ефективно застосовувати новітній інструментарій запобігання негативному впливу кризи, мінімізації наслідків настання кризових ситуацій, відновлення життєстійкості та забезпечення нормального функціонування за часів невизначеності оточуючого середовища.

Традиційний підхід до розуміння сутності антикризового управління передбачає його трактування наступним чином: це «система заходів, спрямованих на діагностику симптомів кризи (найчастіше фінансової), розробку плану санації або запобігання банкрутству в умовах відносно стабільного правового та ринкового поля» [3]. Водночас, умови воєнного стану посилюють необхідність врахування безпекових викликів, реагування на стрімку зміну ситуації, пошуку нестандартних рішень та резильєнтності до негативних подій.

Науковці відзначають важливість забезпечення низки параметрів антикризової стійкості у сучасних умовах, включаючи швидкість реагування економічних суб'єктів на виклики, обсяги витрат, необхідних для подолання кризових явищ, ступінь трансформації наявної бізнес-моделі підприємства, збереження довіри різних категорій стейкхолдерів [5]. Окрім того, у межах антикризового управління діяльністю господарюючих суб'єктів доцільним є застосування процесного підходу, сучасного цифрового інструментарію, ESG-орієнтованих моделей, тим самим сприяючи стійкому функціонуванню, оптимальному використанню наявних ресурсів, спроможності компаній своєчасно адаптуватися до кризових ситуацій [4]. Виокремлюють такі складові, що чинять вплив на стійкість компаній у межах антикризового управління: кадрова, організаційна, фінансова та інституційна [1].

Розглядаючи специфіку антикризового управління діяльністю компаній, доцільно брати до уваги відповідний етап розгортання кризи. Як зауважує Григорян Р.Х., таких етапів існує три (рис. 1) [2].

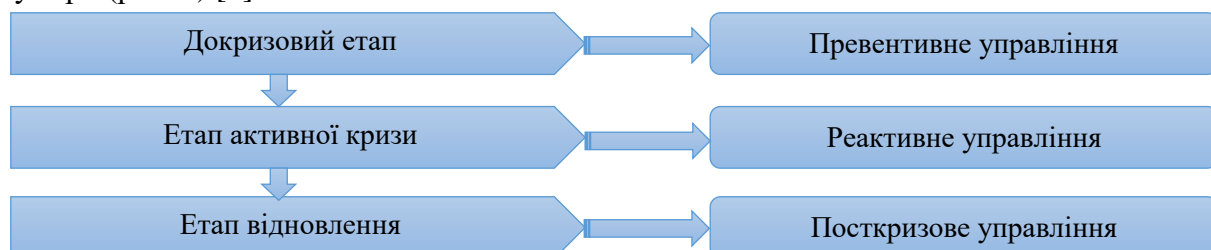


Рис. 1. Основні етапи управління підприємством в умовах кризової ситуації
Джерело: складено на основі [2]

Цілком слушним є твердження, що ефективне антикризове управління не може зосереджувати увагу виключно на реактивному підході, важливо системно впроваджувати інструментарій превентивного реагування, поєднуючи стратегічні цілі з дієвими заходами оперативного характеру, передбачаючи спроможність управлінської системи до розвитку, вдосконалення, навчання на досвіді тощо [7].

Олійник А. виокремлює сукупність компонентів комплексу антикризового управління на мікроекономічному рівні, таких як: складання прогнозів та здійснення аналізу ризиків; формування плану антикризових заходів; впровадження відповідних антикризових заходів та використання інструментів; забезпечення ефективної комунікації усіх зацікавлених сторін; проведення моніторингу та оцінювання поточної ситуації; проведення навчання персоналу з питань раціональних дій в умовах кризи; запровадження інновацій та політики адаптації до зміни умов [6].

Узагальнюючи викладене, вважаємо за доцільне систематизувати можливі напрями дій господарюючих суб'єктів під час реалізації політики антикризового управління в умовах невизначеності:

- розроблення й запровадження комплексної системи раннього виявлення ризиків та загроз, включаючи відстеження змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, ідентифікацію ризиків, формування прогнозів, сценаріїв, індикаторів прояву кризи;
- підвищення рівня гнучкості та адаптивності в площині організаційної структури, управлінської системи, переосмислення й трансформації бізнес-процесів, диверсифікації джерел надходження ресурсів;
- застосування новітнього цифрового інструментарію, здатного прискорити процеси ідентифікації прояву кризових чинників, проведення аналітичних процедур задля розуміння наявної ситуації у господарській діяльності, ефективної й швидкої комунікації як всередині компанії, так і з представниками зовнішніх стейкхолдерів;
- посилення безпекової складової в управлінні компанією, включаючи різноманітні її компоненти (кадрова безпека, фізична і майнова безпека, фінансова безпека, інформаційна безпека тощо);
- орієнтованість на розвиток, поствоєнне відновлення, запровадження інновацій, врахування принципів сталого розвитку (поєднуючи економічні, соціальні та екологічні пріоритети).

Література:

1. Бутенко О.П., Чупир О.М. Комплементарний підхід до антикризового управління в умовах воєнних ризиків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №91. С. 176-184.
2. Григорян Р.Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. №1. С. 152-165.
3. Домбровська Н.Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №12. С. 835-846.
4. Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. Оптимізація операційних процесів як ключовий чинник антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. №1. С. 1442-1457.
5. Красовська О.Ю., Тарасенко О.С., Тохтамиш Н.І. Стратегічна гнучкість бізнес-моделей у цифровій економіці: концептуальні засади антикризового управління. *Наукові перспективи*. Серія: Державне управління; Право; Економіка; Медицина. 2026. Вип. 1. С. 917-934.
6. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. №2. С. 57-65.

7. Тимошенко О.О., Турський О.В., Черток О.Ф. Антикризове державне управління безпекою фінансових установ в умовах воєнних та гібридних загроз. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 49. С. 69-73.

ПЕТРЕНКО А.В.

бакалавр, здобувач гр. МЕ-22

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КІРІЧЕНКО О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ФІНТЕХ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та трансформація сучасного економічного середовища зумовлюють суттєві зміни у функціонуванні банківської системи. Сьогодні банки функціонують в умовах високої конкуренції, швидкого поширення цифрових сервісів та зростання вимог клієнтів до якості й доступності фінансових послуг. У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку банківського сектору є впровадження фінтех-технологій, які забезпечують модернізацію системи управління та підвищення ефективності діяльності банківських установ.

Цифрова трансформація банківського сектору є комплексним процесом інтеграції сучасних інформаційних технологій у всі напрями діяльності банку. Основною метою цифровізації є оптимізація управлінських процесів, автоматизація фінансових операцій, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності банківської установи на фінансовому ринку. У сучасних умовах саме здатність банку адаптуватися до цифрових змін визначає ефективність його функціонування та перспективи подальшого розвитку.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації відіграють фінтех-технології, які поєднують фінансові послуги з інноваційними цифровими рішеннями. Фінтех сприяє формуванню нової моделі банківського менеджменту, орієнтованої на використання автоматизованих систем управління, цифрових каналів комунікації та сучасних аналітичних інструментів. У результаті банки отримують можливість підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів [1].

Важливим елементом цифрової трансформації банківського менеджменту є автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє скоротити час виконання фінансових операцій, мінімізувати вплив людського фактору та підвищити точність обробки інформації. Автоматизація внутрішніх процесів сприяє оптимізації документообігу, покращенню контролю за фінансовими операціями та ефективнішому використанню ресурсів банківської установи.

Суттєвий вплив на розвиток сучасного банківського менеджменту мають технології штучного інтелекту та аналізу великих даних. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процес прийняття управлінських рішень, здійснювати оцінку кредитоспроможності клієнтів та прогнозувати фінансові ризики. Аналіз великих масивів інформації дає змогу банкам більш ефективно вивчати потреби клієнтів, формувати індивідуальні фінансові пропозиції та вдосконалювати маркетингову діяльність.

У сучасних умовах важливого значення набувають CRM-системи, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі системи дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, визначати їх потреби та формувати

персоналізовані фінансові продукти. Використання CRM-технологій сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості банку та зміцненню довіри споживачів до фінансової установи.

Одним із перспективних напрямів розвитку фінтеху є використання блокчейн-технології. Блокчейн забезпечує високий рівень захисту інформації, прозорість фінансових операцій та зниження ризику шахрайства. Застосування цієї технології дозволяє банкам оптимізувати процес проведення електронних платежів, підвищити рівень безпеки фінансових операцій та вдосконалити систему збереження інформації [2].

Поширення фінтех-технологій сприяє розвитку безготівкових розрахунків та електронних платіжних систем. Використання цифрових платіжних сервісів забезпечує швидкість проведення фінансових операцій, зниження витрат на обслуговування клієнтів та розвиток електронної комерції. У сучасних умовах безготівкові розрахунки є важливим елементом цифрової економіки та одним із факторів підвищення ефективності банківської діяльності.

Особливого значення цифрова трансформація банківського сектору набула в умовах кризових викликів та воєнного стану. Банківські установи були змушені оперативнo адаптуватися до нових умов функціонування, забезпечувати безперервність фінансових послуг та розширювати використання дистанційних каналів обслуговування. Саме цифрові технології дозволили підтримати стабільність роботи банківської системи та забезпечити доступність фінансових сервісів для населення.

У період воєнного стану особливого поширення набули мобільні банківські застосунки та цифрові платіжні сервіси. Це дозволило забезпечити безперервність фінансових операцій, підтримати економічну активність населення та знизити ризики, пов'язані з фізичним доступом до банківських установ. Крім того, цифровізація сприяла оптимізації внутрішніх процесів банків та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Ефективність сучасного банківського менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості банку та його здатності впроваджувати інноваційні рішення. Використання фінтех-технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат, покращенню якості фінансових послуг та вдосконаленню системи управління. Цифровізація забезпечує можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та формує нові конкурентні переваги банківських установ.

Важливим напрямом розвитку банківського сектору є співпраця банків із фінтех-компаніями. Така взаємодія дозволяє поєднати фінансовий досвід банків із технологічними можливостями інноваційних компаній. У результаті банки отримують доступ до сучасних цифрових рішень, а фінтех-компанії мають можливість масштабувати власні технології та розширювати клієнтську базу [1].

Отже, фінтех-технології є важливим інструментом цифрової трансформації банківського менеджменту та одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності банківських установ. Використання цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації системи управління, покращенню якості фінансових послуг та зміцненню конкурентних позицій банків на фінансовому ринку. У сучасних умовах саме здатність банків адаптуватися до цифрових змін та впроваджувати інноваційні технології визначає перспективи їх подальшого розвитку.

Література:

1. Петрук О. М., Бурцев Я. І., Зацепас С. М., Попов О. Г. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. №3(53), С.48-53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-48-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-48-53)
2. Тіщенко, Є., Зайчук, С., & Мустафаєв, Т. (2025). ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-16>

РИЗИКИ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Інвестиції є вирішальним компонентом економічного розвитку, але вони також супроводжуються численними ризиками. Економічна нестабільність, інфляція, політичні зміни, волатильність ринку, коливання обмінного курсу, зміни процентних ставок та зміни в законодавстві та нормативних актах можуть негативно вплинути на прибутковість інвестицій [3, с. 150-152]. Ризик є невід'ємною частиною інвестиційного процесу, і його масштаб залежить від характеристик активів, інвестиційних умов та загальної макроекономічної ситуації [2, с. 200-202]. Тому, щоб ефективно управляти капіталом, інвестори повинні визначити основні типи інвестиційних ризиків та оцінити їхній вплив на фінансові результати.

Основні ризики фінансових інвестицій включають фінансовий ризик, політичний ризик, системний ризик, несистемний ризик, ризик ліквідності, операційний ризик та галузевий ризик. Фінансовий ризик стосується можливості того, що компанія може бути не в змозі виконати свої фінансові зобов'язання через високий рівень боргу, коливання обмінного курсу або зміни процентних ставок. Політичний ризик виникає через зміни в законодавстві та нормативних актах, політичну нестабільність, геополітичні конфлікти або міжнародні санкції, і все це може негативно вплинути на інвестиційну діяльність [4, с. 120].

Системний ризик охоплює загальні економічні фактори, що впливають на весь ринок, зокрема економічні кризи, інфляцію та зміни процентних ставок [4, с. 95-97]. Несистематичний ризик пов'язаний з діяльністю окремих компаній або галузей і може виникати внаслідок неправильного управління, технологічного відставання або змін споживчого попиту [4, с. 102-103]. Ризик ліквідності проявляється як труднощі зі швидким продажем активів без втрати їхньої вартості, особливо на волатильних ринках [4, с. 236]. Операційний ризик пов'язаний з внутрішніми проблемами компанії, зокрема технічними збоями, кадровими проблемами або недоліками в управлінні [3, с. 30]. Галузевий ризик залежить від характеристик окремих секторів економіки, таких як ринки сировини, технологій, будівництва або нерухомості.

Тому розуміння основних видів інвестиційного ризику є важливим кроком у прийнятті фінансових рішень. Ризик неможливо повністю усунути, тому інвестори повинні прагнути пом'якшити його вплив. Ключові методи пом'якшення ризику включають диверсифікацію, хеджування, поглиблений аналіз, страхування та постійний моніторинг ринку. Навіть у нестабільних економічних умовах використання цих інструментів може допомогти зменшити потенційні збитки та забезпечити стабільність портфеля [1, с. 17].

Ключові методи зниження інвестиційного ризику включають: поглиблений аналіз, придбання страхівки, створення резервного фонду, використання консервативних стратегій, моніторинг ринку та хеджування. Перш ніж приймати інвестиційні рішення, інвесторам необхідно оцінити фінансовий стан компанії, її прибутковість, рівень заборгованості, ринкову позицію та перспективи розвитку. Фундаментальний аналіз, технічний аналіз та макроекономічний аналіз можуть бути використані для своєчасного виявлення потенційних загроз та прийняття більш обґрунтованих рішень [2, с. 208]. Страхування є важливим способом зниження ризику, що дозволяє частково компенсувати потенційні збитки у разі непередбачених подій [4, с. 130]. Створення резервного фонду також є мудрим кроком, який виступає фінансовою «подушкаю» для забезпечення коштів у періоди нестабільності ринку [2, с. 207]. Консервативні інвестиційні стратегії включають вибір надійних активів, формування збалансованого портфеля та здійснення довгострокових інвестицій [3, с. 168].

Постійний моніторинг ринку має вирішальне значення, оскільки зміни в економіці, законодавстві та нормативних актах, процентних ставках та умовах фондового ринку можуть суттєво вплинути на ефективність інвестицій [3, с. 165]. Для зменшення валютного ризику, ризику процентної ставки та ринкового ризику для хеджування можна використовувати фінансові інструменти, зокрема ф'ючерси, опціони та стоп-лосс-ордери [1, с. 73; 4, с. 125].

Таким чином, інвестиційний ризик неможливо повністю усунути, але його вплив можна значно зменшити. Комплексний підхід, що поєднує аналіз, страхування, резервування, моніторинг та хеджування, може допомогти покращити стабільність портфеля та забезпечити довгострокову фінансову прибутковість.

Література:

1. Абрамова А. С. Теорія публічних фінансів : конспект лекцій. Чернівці, 2018. 100 с. URL: https://drive.google.com/open?id=1S9gXzQOHjxO39zcmbeCbZevvh2_krTq
2. Жаворонок А. В., Федішин М. П., Ковальчук Н. О., Полагнин Д. Д. Історія фінансової науки : навч. посіб. Чернівці : ЧНТУ, 2019. 210 с. URL: https://drive.google.com/open?id=10G0q_v1RYoVaP-F-25EDwEx7a1ZQcBT7
3. Лактіонова О. А. Інвестування : навч. посіб. Вінниця, 2019. 256 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/183/1/24_%D0%9B%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%90.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202019_24.05.2019%281%29%20-%20Cory.pdf
4. Погрішук Г. Б., Руденко В. В. Інвестування : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2014. 280 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2079/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.PDF

ПОГРЕБНЯК І. О.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група ПТ-25

Науковий керівник:

НЕМЧЕНКО Т. А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА РЕПУТАЦІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Питання академічної доброчесності є визначальним для майбутнього української освіти як гарант довіри та якості знань. Цифрові технології створили нові виклики провокуючи недобросовісне запозичення ідей, що загрожує авторитету наукової спільноти.

Згідно із Законом України «Про академічну доброчесність», академічна доброчесність – це сукупність цінностей, принципів і заснованих на них правил, якими мають керуватися суб'єкти академічної діяльності під час провадження такої діяльності. Кожний учасник освітнього процесу зобов'язаний у своїй діяльності дотримуватися цінностей, принципів і правил академічної доброчесності [2].

Основними принципами академічної доброчесності є пріоритетне виховання і стимулювання здобувачів до чесного навчання, відкритість інформації про правила та відповідальність за їх порушення, а також нульова толерантність до будь-яких проявів недоброчесності. Це передбачає безумовну повагу до чужого авторства, захист прав інтелектуальної власності та обов'язкове уникнення конфлікту інтересів [3].

Попри чітко визначені законодавчі норми, на сьогоднішній день рівень академічної доброчесності в університетах залишається недостатнім, що стає на заваді розбудові якісної системи вищої освіти. Дотримання етичних принципів є критично важливим питанням, оскільки доброчесна поведінка має стати основою діяльності в усіх сферах життя [1].

Забезпечення академічної доброчесності є фундаментальною умовою успіху сучасного університету, оскільки глибоке розуміння причин неетичної практики та впровадження дієвої політики академічної культури дозволяє сформувати високу репутацію серед партнерів, роботодавців та інвесторів, створюючи стійкий зворотний зв'язок: довіра залучає кращі кадри та фінансування, що, своєю чергою, зміцнює конкурентоспроможність закладу та стимулює професійний розвиток студентів, які навчаються діяти етично, працювати самостійно та коректно використовувати джерела інформації [4].

Між академічною доброчесністю та репутацією закладу вищої освіти існує нерозривний зв'язок. Доброчесність є гарантом якості знань та реальним капіталом ЗВО, що забезпечує довіру партнерів, залучення інвестицій і міжнародне визнання. Водночас будь-які прояви академічної нечесності руйнують конкурентоспроможність університету та легітимність дипломів. Отже, дотримання етичних стандартів є єдиним шляхом до формування високої репутації та сталого розвитку сучасної освіти.

Література:

1. Антоненко І. В. Питання підвищення академічної доброчесності в закладах вищої освіти. Збірник есе програми підвищення кваліфікації / упоряд.: А. Артюхов, М. Віхляєв, Ю. Волк. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 33-34. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-345-6-7> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Закон України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-ІХ. Ст. 1 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Закон України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-ІХ. Ст. 4 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Самойленко Н. І., Калюжка Н. С. Реалізація принципів академічної доброчесності в освітньому процесі закладу вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2023. Вип. 66. URL: <https://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/66/36.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

ПОЛІЩУК Є. О.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
спеціальності 073 «Менеджмент», ОНП «Менеджмент»

Науковий керівник:

В'ЮНИК О.В.

кандидат економічних наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ І ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ефективна діяльність підприємств аграрної сфери є надзвичайно важливою для забезпечення продовольчих потреб населення країни, покращення соціальної та економічної ситуації, створюючи базис для розвитку інших сфер економіки. В умовах воєнного стану в Україні суб'єкти господарювання усіх сфер діяльності, включаючи аграрний сектор, стикаються з постійними ризиками, викликами та загрозами, що підсилює наявні проблеми щодо дефіциту фінансових і людських ресурсів, недостатнім впровадженням високотехнологічних процесів, новітнього обладнання і цифрових інструментів.

До найголовніших викликів, притаманних діяльності вітчизняних аграрних компаній в умовах сьогодення, на нашу думку, варто віднести: замінування низки угідь

сільськогосподарського призначення у частині регіонів країни; екологічні та кліматичні проблеми; відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів для придбання нової техніки, технологій, матеріалів, сировини; демографічну депопуляцію територій держави (зниження платоспроможного попиту на продукцію) та проблеми щодо належного кадрового забезпечення потреб аграрних компаній; підвищення ризиків інвестування у розвиток в умовах воєнного стану; порушення партнерських зв'язків та логістичних ланцюгів; загострення політичного протистояння, що ускладнює вихід або продовження діяльності на міжнародних ринках; проблеми у сфері енергетики і транспорту; нестачу фахівців високої кваліфікації та поглиблення «цифрового розриву» в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та ін.

За таких умов, як слушно підкреслюють автори Чернишова Л.І. і Бондар К.Р., виникає нагальна необхідність побудови раціональної моделі управління інноваційним розвитком аграрних компаній, що включає постійну оптимізацію управлінських підходів, трансформацію системи ухвалення рішень і використання ресурсної бази за рахунок поєднання новітніх технологічних досягнень і цифрового інструментарію [7].

Не менш важливим аспектом є й оновлення стратегічних підходів до розвитку аграрних компаній, з урахуванням зміни умов провадження їх господарської діяльності. Як зауважують Кузнецова І.О. та Дімова О.С., етапами формування дієвої стратегії виступають: встановлення адекватних цілей розвитку компанії; аналіз внутрішнього середовища діяльності; проведення належної ідентифікації можливостей і загроз зовнішнього оточення; формулювання ключових напрямів стратегічного розвитку; чітке обґрунтування заходів стратегічного розвитку аграрної компанії [2].

Специфіка трудової діяльності працівників підприємств аграрної сфери відзначається значним впливом сезонних коливань потреб у персоналу, нестабільністю ринку праці, дефіцитом висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективно запровадження інновацій і сучасних цифрових технологій. Тому, значної актуальності набувають питання добору працівників, їх адаптації, утримання, професійного розвитку, підвищення продуктивності праці тощо.

В контексті покращення адаптаційних процедур для працівників аграрних підприємств Малярчук Н.М. пропонує низку стратегій, які враховують чинники сезонності й нестабільності ринку праці: використання цифрових інструментів під час добору персоналу; систематичне навчання й ефективна комунікація; поліпшення процесу інтеграції нових працівників за рахунок наставництва та коучингу; використання гнучких режимів праці; посилення залученості і лояльності працівників; комплексний підхід до управління результативністю трудової діяльності [4].

Виняткового значення в умовах сьогодення набувають питання переходу до «зеленого курсу», забезпечення ощадливого використання ресурсів, збереження довкілля і перетворення екологічності на драйвер ефективності господарської діяльності. Так, на думку Стадник В.П., на часним пріоритетом є імплементація Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який ґрунтується на мінімізації навантаження на довкілля, впровадженні технологій органічного землеробства, застосуванні екологічних принципів в менеджменті і маркетингу аграрних підприємств тощо [5].

Дослідники Галицький О.М., Дяченко О.П., Регеда Д.А. акцентують увагу на важливості ефективного використання ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектору, беручи до уваги тісний взаємозв'язок цих процесів із досягненнями формування інформаційного суспільства [1].

З-поміж сучасних засобів поліпшення підходів до управління аграрними підприємствами варто виокремити: супутникові системи, роботизовані комплекси, штучний інтелект, хмарні сервіси, датчики дистанційного моніторингу, CRM-системи взаємодії зі споживачами та ін. [6]. Окрім того, актуальними є засоби розширеної аналітики й технології аналізу великих даних, що створюють якісне підґрунтя для ухвалення більш раціональних

рішень, а також застосування цифрових платформ управління логістичними процесами і проєктами, підвищення цифрової компетентності персоналу [3].

Таким чином, розглядаючи пріоритети розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки, на наше переконання, слід зосередити особливу увагу на питаннях кадрового забезпечення і розвитку людського потенціалу, фінансово-інвестиційного, матеріально-технічного й організаційного забезпечення, посилення заходів інформаційної безпеки, трансформації відносин з клієнтами та застосування цифрових засобів маркетингу, забезпечення збалансованого сталого розвитку на засадах взаємовигідного партнерства з різними категоріями зацікавлених осіб.

Література:

1. Галицький О.М., Дяченко О.П., Регеда Д.А. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності аграрних підприємств. *Economic bulletin of the Black Sea Littoral*. 2023. Iss. 4. С. 3-15.
2. Кузнецова І.О., Дімова О.С. Моделі формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №10. С. 86-97.
3. Маковійчук О.В. Інструменти управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління; Право; Економіка; Медицина*. 2025. Вип. 12. С. 1051-1063.
4. Малярчук Н.М. Особливості адаптації персоналу на аграрних підприємствах в умовах сезонності та нестабільності ринку праці. *Економічний простір*. 2025. №205. С. 132-138.
5. Стадник В.П. Інтеграція принципів GREEN DEAL ЄС у систему менеджменту та маркетингу аграрних підприємств Чернігівщини. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2026. №33. С. 171-183.
6. Топов А.Г., Клейбатенко А.О. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління аграрних підприємств. *Economic bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024. Iss. 5. С. 121-132.
7. Чернишова Л.І., Бондар К.Р. Формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами на основі сучасних виробничих технологій і цифрових рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №10. С. 7-17.

ПОХИЛКО А.Р.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
Науковий керівник:
КОВАЛЕНКО С. В.
Викладач
Центральноукраїнський національний технічний університет,

УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ТА МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та постійних змін, що характеризують VUCA-світ, здатність персоналу адаптуватися до стресових факторів стає стратегічним ресурсом та ключовою конкурентною перевагою будь-якої організації [1; 2]. Метою даної роботи є дослідження складних механізмів впливу стрес-менеджменту на загальну

продуктивність праці та розробка практичних рекомендацій для керівників щодо профілактики професійного вигорання в командах.

Стрес-менеджмент у сучасному управлінні персоналом визначається як комплексна система методів оцінки, моніторингу, мінімізації та профілактики негативного впливу стресових факторів на психоемоційний стан працівників [3]. Важливо розуміти диференціацію, тобто розрізнення видів робочого стресу: еустрес виступає позитивним стимулом, що мобілізує когнітивні ресурси та спонукає до креативних рішень, тоді як дистрес має руйнівний характер, призводячи до систематичних помилок, хронічної втоми та психосоматичних розладів.

Вплив стресу на ефективність організації має як прямий, так і опосередкований характер. До прямих втрат відносять критичне зниження швидкості прийняття управлінських рішень, погіршення якості клієнтського сервісу та зростання кількості деструктивних конфліктів усередині колективу [1]. Непрямі втрати є більш тривалими та фінансово обтяжливими: вони проявляються у високій плинності кадрів через емоційне виснаження, що змушує компанію витратити додаткові кошти на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.

Сучасний інструментарій стрес-менеджменту повинен інтегрувати декілька рівнів впливу. Організаційні методи включають запровадження гнучких графіків роботи, чітке делегування повноважень та автоматизацію рутинних процесів, що знижує когнітивне навантаження [3]. Важливу роль відіграє корпоративний велнес, тобто корпоративний добробут — створення зон психологічного розвантаження та впровадження програм підтримки ментального здоров'я. Зокрема, дослідження підтверджують, що заохочення фізичної активності всередині компанії корелює з підвищенням стресостійкості та загальним рівнем задоволеності роботою [2].

Для запобігання перевантаженню працівників критично важливим є навчання персоналу технікам тайм-менеджменту. Використання матриці Ейзенхауера дозволяє чітко пріоритетувати завдання, а техніка Pomodoro допомагає підтримувати високу концентрацію без ризику швидкого перевтомлення.

Отже, ефективний менеджмент у ХХІ столітті неможливий без системної турботи про ментальне здоров'я персоналу. Інвестиції в антистресові програми — це не додаткові витрати, а капіталізація людського ресурсу, яка окупається через зростання лояльності працівників та стабільність бізнес-процесів.

Література:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 14-те вид .К.:Знання, 2021, 848с.
2. Методи стрес-менеджменту як інструмент збереження людського капіталу в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 15–21.
3. Програми велнесу та корпоративного здоров'я як чинник лояльності персоналу. Молодий вчений. 2024. № 2. С. 44–50.

ПОПОВКІНА О.С.
здобувачка гр. ЕН-23мб-1
Науковий керівник:
ГРІНКА Т.І.

к. е. н., доцент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю капіталу та посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри. В таких умовах традиційний аудит персоналу, орієнтований виключно на аналіз та фіксацію минулих показників, є недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливої значущості набуває перехід кадрового аудиту до прогностичного підходу, за якого аналіз плинності кадрів розглядається як база для стратегічного управління та утримання людського капіталу підприємства.

Метою роботи є обґрунтування ролі аналізу плинності кадрів у системі аудиту персоналу та визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом шляхом інтеграції інструментів HR-аналітики.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є процес аналізу плинності кадрів у межах проведення аудиту персоналу.

Традиційний аудит персоналу передбачає ретроспективну оцінку руху кадрів, що базується на розрахунку стандартних коефіцієнтів плинності за звітний період. Однак така аналітика відображає вже наслідок проблеми, і не сприяє утриманню працівників, оскільки управлінські рішення приймаються після того, як кваліфіковані працівники вже залишили організацію. Водночас, процес звільнення працівників - це поступовий процес, що супроводжується зміною поведінки, рівня залученості та мотивації. Саме тому сучасний аудит персоналу має виходити за межі лише фіксації результату і враховувати динаміку змін на різних етапах перебування працівників в організації.

Виходячи з цього, запропоновано трирівневу модель аудиту плинності кадрів, в межах якої кожен рівень відображає окремий етап перебування працівника в організації.

Першим рівнем слід виділити ретроспективний, який спрямований на аналіз вже здійснених кадрових змін та їх наслідків для організації. На цьому етапі досліджуються показники плинності кадрів, структура звільнень за категоріями персоналу, підрозділами та демографічними характеристиками працівників. Важливим завданням є оцінка економічних наслідків. Крім того, необхідно враховувати витрати на пошук, відбір, адаптацію та навчання нового персоналу, а також можливі втрати продуктивності, зниження якості виконання робіт і втрата накопичених знань.

Наступний рівень симптоматичний, що орієнтований на оцінку поточного стану персоналу та виявлення ранніх ознак потенційної плинності. Метою є своєчасне виявлення факторів, що можуть призвести до звільнення працівників у майбутньому. Для цього використовуються показники задоволеності працею, рівень залученості та лояльності персоналу, індекс готовності порекомендувати роботодавця - eNPS, результати внутрішніх опитувань, дані щодо професійного вигорання та психологічного клімату в колективі. [1] Діагностика цих показників дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та корпоративної культури, визначити сильні та слабкі сторони роботодавця.

І останній рівень прогностичний, що спрямований на оцінку майбутніх ризиків та формування превентивних управлінських рішень. Цей рівень базується на використанні інструментів HR-аналітики, цифрових технологій та методів обробки великих масивів даних.

В такому випадку оцінюються поведінкові характеристики персоналу, серед яких зміни продуктивності праці, рівень участі в корпоративних заходах, частота відсутності на роботі, активність у внутрішніх комунікаційних системах та інші показники, що можуть свідчити про наміри працівників покинути підприємство. Тому, результатом такого аналізу є можливість прогнозування ризику звільнення окремих працівників або категорій персоналу та своєчасного впровадження заходів для утримання їх.

Практичність запропонованого підходу підтверджується досвідом компанії Google, зокрема їх проєктами Oxygen та внутрішніми моделями прогнозування поведінки працівників, що показують ефективність data-driven HR. [2] Водночас, у більшості компаній такі аналітичні інструменти функціонують як окрема функція, тоді як запропоновано інтегрувати їх безпосередньо в систему внутрішнього аудиту персоналу. Тому такий підхід змінює логіку управління персоналом від оцінки вже здійснених кадрових змін до прогнозування майбутніх ризиків втрати персоналу.

Як висновок, визначено, що ризик плинності кадрів формується поступово та має етапний характер, який проявляється через послідовні зміни у стані працівника та його ставленні до підприємства. Початковим сигналом виступає зниження задоволеності працею, що поступово призводить до зменшення рівня залученості, втрати мотивації та емоційної віддаленості від організації. У подальшому це трансформується у зростання ймовірності звільнення працівника. Встановлення такої закономірності підкреслює важливість раннього виявлення подібних сигналів у межах аудиту персоналу, оскільки це створює можливості для своєчасного реагування, впровадження управлінських заходів щодо системи утримання персоналу.

Література:

1. Гайд по eNPS – розбираємось, що й до чого URL: <https://hrtoday.ua/media/enps> (дата звернення 04.06.2026)
2. How Google is using people analytics to completely reinvent HR URL: <https://www.peoplehum.com/blog/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr> (дата звернення 04.06.2026)

ПОПОВКІНА О.С.
здобувачка гр. ЕН-23мб-1
Науковий керівник:
ЗАЯРНИК О.В.

К.е.н., Доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ STORYTELLING У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасних умовах соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашого життя, в цей же час вони являються одним із ключових інструментів просування брендів. Вони дозволяють компаніям не лише рекламувати свої товари або послуги, але й формувати емоційний зв'язок з аудиторією. Одним з найефективніших підходів у діджитал-маркетингу є storytelling - створення та подача історій, що відображають цінність та місію бренду.

Метою роботи є дослідження ролі storytelling у просуванні бренду в соціальних мережах та визначення його впливу на формування довіри та лояльності аудиторії.

Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції в онлайн середовищі та необхідністю використання більш креативних підходів до комунікації з клієнтами, що підвищує значущість дослідження даного питання.

Одним із прикладів є monobank, його стратегія базується на на поєднанні гумору, мемів, простоти та емоційної близькості до користувача. Крім того, залишається головною особливістю бренду - створення живої комунікації, де банк не виступає як формальна фінансова установа, а як дружній цифровий сервіс. Важливу роль у побудові брендової історії відіграють ключові особи компанії. Співзасновник monobank Олег Гороховський активно веде власні Telegram і Instagram-канали, де ділиться новинами компанії, анонсує нові продукти та важливі оновлення. Такий підхід створює ефект “живого бренду”, де керівництво напряму комунікує з аудиторією. Окрему роль у медіакомунікації відіграє Михайло Рогальський, який виступає як своєрідний “новинний голос” monobank. Через соціальні мережі він інформує користувачів про події, оновлення сервісу та внутрішні процеси компанії, що підсилює прозорість і довіру до бренду. Крім цього, бренд використовує Instagram-механіки та UGC-контент. Наприклад, вірусна кампанія з Instagram-фільтром дозволила отримати десятки тисяч користувацьких історій та значний органічний охоплення аудиторії [1]. Таким чином, storytelling monobank базується не лише на контенті в соціальних мережах, а й на комунікації засновників, що робить бренд більш відкритим, емоційно близьким і впізнаваним.

Отже, storytelling - це ефективний інструмент сучасного маркетингу, що дозволяє брендам формувати емоційний зв'язок з аудиторією, а також інформувати споживачів про свої продукти чи послуги. Storytelling у соціальних мережах є важливим фактором конкурентоспроможності брендів у цифровому середовищі, оскільки він сприяє залученню нової аудиторії та формуванню довгострокових відносин із споживачами.

Література:

1. Chipping by Monobank: 40,000 user stories for 2.5 cents using an Instagram filter from FFFACE.ME URL: <https://cases.media/case/chipping-by-monobank-40-000-user-stories-for-2-5-cents-using-an-instagram-filter-from-ffface-me> (дата звернення 18.05.2026)

РАДЕЦЬКИЙ О. О.

здобувач вищої освіти гр. МЕ-22

кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Науковий керівник:

ДОРЕНСЬКА А. О.

асистент кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м.Кропивницький

ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах невизначеності система мотивації персоналу банку набуває стратегічного значення, оскільки саме працівники забезпечують стабільність операційної діяльності, якість обслуговування клієнтів, управління ризиками, дотримання регуляторних вимог і підтримання довіри до фінансової установи. Для банківського сектору України така проблема є особливо актуальною через тривалий вплив воєнних ризиків, зміну економічної ситуації, посилення вимог до стійкості банків, цифровізацію послуг і зростання ролі клієнтського досвіду.

Національний банк України у 2026 році продовжує публікувати актуальні огляди банківського сектору та звіти про фінансову стабільність, що підтверджує важливість постійного моніторингу ризиків і стану банківської системи. Окремо НБУ зазначає, що повномасштабне вторгнення вплинуло на якість кредитного портфеля банків, хоча з 2023

року якість нового портфеля покращувалася, а кредитування поступово відновлювалося. Це створює для банків потребу в мотивованому, професійному й адаптивному персоналі, здатному працювати в умовах високої відповідальності та змін.

Однією з провідних тенденцій є перехід від класичної системи преміювання до моделі total rewards, тобто комплексної винагороди. Вона охоплює не лише заробітну плату й бонуси, а й соціальний пакет, медичне страхування, психологічну підтримку, гнучкий графік, навчання, кар'єрні можливості, визнання досягнень і відчуття причетності до цілей банку. Такий підхід є особливо важливим у період невизначеності, коли працівники очікують не лише фінансової винагороди, а й стабільності, безпеки та зрозумілої перспективи. Другою тенденцією є посилення ролі справедливої та прозорої оплати праці. У банку працівники мають розуміти, за які саме результати вони отримують винагороду: якість обслуговування, виконання планових показників, залучення клієнтів, продаж банківських продуктів, дотримання стандартів, відсутність операційних помилок, участь у командних результатах.

Третьою тенденцією є баланс між індивідуальною та командною мотивацією. У банківській діяльності результат часто залежить не лише від окремого працівника, а й від взаємодії між відділеннями, контакт-центром, кредитними фахівцями, ризик-менеджментом, IT, службою безпеки та бек-офісом. Четвертою тенденцією є мотивація через кар'єрний розвиток і внутрішню мобільність. У сучасних банках працівники цінують можливість професійного зростання: перехід від касира чи менеджера з обслуговування до кредитного експерта, керівника відділення, фахівця з ризиків, compliance, digital banking або аналітики. ЕУ у дослідженні банківського сектору зазначає, що персоналізовані кар'єрні траєкторії можуть бути важливим інструментом утримання талантів, а пріоритет задоволеності персоналу є критичним в умовах ризику плинності кадрів. П'ятою тенденцією є розвиток навичок як елемент мотивації. Працівники банку мають постійно оновлювати компетентності у сферах цифрових сервісів, кібербезпеки, фінансового моніторингу, ризик-менеджменту, продажів, комунікації з клієнтами та роботи зі складними ситуаціями. Deloitte у звіті 2026 року підкреслює, що для організацій дедалі важливішими стають швидкість, адаптивність і здатність працівників швидко реагувати на зміну ринкових потреб. Шостою тенденцією є посилення ролі нематеріальної мотивації. У період невизначеності працівники потребують визнання, підтримки, регулярного зворотного зв'язку, чесної комунікації та відчуття значущості своєї роботи. Gallup у звіті 2026 року зазначає, що глобальна залученість працівників у 2025 році знизилася до 20%, а низька залученість має суттєві економічні наслідки для організацій. Для банку це означає, що мотивація має будуватися не лише навколо премій, а й навколо довіри, визнання внеску працівника та якісного лідерства.

Сьомою тенденцією є підтримка добробуту та психологічної стійкості персоналу. Банківські працівники часто працюють із фінансово чутливими питаннями, конфліктними клієнтами, високою відповідальністю та регламентованими процедурами. В умовах воєнного стану до цього додаються повітряні тривоги, безпекові ризики, емоційне виснаження та побутова нестабільність. Тому сучасна мотиваційна система має включати програми психологічної підтримки, гнучкість графіка, додаткові дні відновлення, підтримку працівників у кризових ситуаціях і навчання керівників емпатичній комунікації. Восьмою тенденцією є гнучкість організації праці. Для частини банківських функцій можлива дистанційна або гібридна робота, зокрема для аналітиків, IT-фахівців, контакт-центрів, працівників бек-офісу, маркетингу чи HR. Водночас для відділень важливо передбачати справедливі графіки, ротацію навантаження, компенсацію за роботу в складних умовах, безпечні робочі місця та зрозумілі алгоритми дій під час надзвичайних ситуацій.

Дев'ятою тенденцією є мотивація через залучення до інновацій. Банки швидко впроваджують цифрові продукти, мобільні застосунки, автоматизовані сервіси, чат-боти, аналітику даних і AI-рішення. Тому працівники мають не лише виконувати інструкції, а й бути залученими до вдосконалення процесів. PwC у дослідженні 2025 року серед важливих управлінських кроків виділяє створення шляхів розвитку навичок, подолання дефіциту довіри, мотивацію до інновацій і врахування ролі оплати та безпеки як базових мотиваторів.

Отже, покращення системи мотивації персоналу банку в умовах невизначеності має передбачати комплексний підхід. Його основою повинні бути прозорі критерії винагороди, справедливі KPI, підтримка професійного розвитку, турбота про психологічний стан, гнучкість, командна взаємодія, довіра до керівництва та зв'язок мотивації з довгостроковими цілями банку. Система мотивації персоналу банку в умовах невизначеності має трансформуватися від короткострокового преміювання до стратегічної моделі управління залученістю та продуктивністю. Найбільш актуальними сучасними тенденціями є впровадження комплексної винагороди, прозорих KPI, індивідуальних кар'єрних траєкторій, навчання протягом усього професійного циклу, підтримка психологічної стійкості, розвиток нематеріальної мотивації та залучення працівників до інновацій. Для банку ефективна мотиваційна система є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й чинником фінансової стійкості, якості клієнтського сервісу, зниження плинності кадрів, посилення довіри до установи та збереження конкурентоспроможності в умовах тривалої невизначеності.

Література:

1. Національний банк України. Огляди банківського сектору та матеріали з фінансової стабільності. (дата звернення: 10.05.2026).
2. National Bank of Ukraine. Loan Portfolio Quality, NPLs. (дата звернення: 10.05.2026).
3. Deloitte. 2026 Global Human Capital Trends. (дата звернення: 10.05.2026).
4. Gallup. State of the Global Workplace 2026. (дата звернення: 10.05.2026).
5. EY. Reimagining today's workforce helps banks shape their future. (дата звернення: 10.05.2026).
6. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. (дата звернення: 10.05.2026).

Дар'я РОМАНОВА

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
групи МК-24

Науковий керівник:

Наталія ГАВРИЛОВА

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

КРЕДИТНИЙ РИЗИК У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору питання управління кредитним ризиком набуває особливої актуальності. Активний розвиток онлайн-кредитування, дистанційного банкінгу, фінансових технологій та автоматизованих систем оцінювання позичальників суттєво змінює підходи до аналізу ризиків і прийняття рішень фінансовими установами. Банки та фінансові компанії дедалі частіше використовують цифрові платформи для надання кредитів, що значно спрощує доступ клієнтів до фінансових послуг, але водночас підвищує рівень невизначеності та створює нові ризики [1].

Кредитний ризик є одним із ключових видів фінансових ризиків і визначається як ймовірність невиконання позичальником своїх фінансових зобов'язань перед кредитором у встановлені строки [2, с. 87]. Наслідком реалізації кредитного ризику можуть бути фінансові втрати банку, погіршення ліквідності, зниження прибутковості та дестабілізація діяльності фінансової установи. У цифрову епоху природа кредитного ризику ускладнюється через високу швидкість проведення фінансових операцій, значні обсяги даних, використання дистанційних каналів взаємодії та зростання кіберзагроз.

Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів мінімізації кредитного ризику є технологія Big Data. Вона передбачає аналіз великих масивів структурованої та неструктурованої інформації про клієнта. На відміну від традиційного підходу, коли оцінювалися лише офіційні доходи та кредитна історія, сьогодні банки можуть враховувати поведінкові характеристики позичальника, його активність у цифровому середовищі, історію онлайн-покупок, регулярність платежів, використання банківських застосунків та інші цифрові показники [3].

Завдяки Big Data фінансові установи отримують можливість більш точно прогнозувати ризик неповернення кредиту. Наприклад, міжнародна платіжна система Mastercard активно використовує аналітику великих даних для оцінювання фінансової поведінки клієнтів та виявлення потенційно ризикових операцій. Аналогічні технології застосовують і українські банки, зокрема ПриватБанк, який використовує цифрові алгоритми аналізу транзакційної активності клієнтів для формування індивідуальних кредитних пропозицій та оцінювання кредитоспроможності.

Важливе місце у процесі управління кредитним ризиком займають технології штучного інтелекту та машинного навчання. Використання алгоритмів автоматизованого скорингу дозволяє швидко аналізувати значну кількість параметрів і прогнозувати ймовірність дефолту позичальника з високою точністю [6]. Такі системи здатні самостійно навчатися на основі накопичених даних та адаптуватися до змін у поведінці клієнтів.

Сучасні фінансові компанії активно впроваджують AI-технології для мінімізації кредитних ризиків. Наприклад, міжнародна компанія PayPal застосовує алгоритми штучного інтелекту для аналізу фінансових операцій та виявлення підозрілих транзакцій у режимі реального часу. Це дозволяє значно знизити ризик шахрайства та фінансових втрат.

Ще одним перспективним напрямом мінімізації кредитного ризику є використання блокчейн-технологій. Блокчейн забезпечує децентралізоване зберігання інформації, що значно ускладнює можливість підробки даних або несанкціонованого втручання у фінансові операції [7]. Технологія дозволяє підвищити прозорість кредитних угод, спростити перевірку інформації про позичальника та зменшити ризик фінансового шахрайства. Практичне застосування блокчейну вже спостерігається у діяльності міжнародних фінансових установ. Зокрема, банк JPMorgan Chase розробив власну блокчейн-платформу для проведення фінансових операцій та підвищення безпеки транзакцій. Використання подібних технологій дозволяє скоротити час перевірки даних, підвищити достовірність інформації та зменшити операційні ризики.

Інноваційні інструменти управління кредитним ризиком доцільно класифікувати на аналітичні, прогнозні та контрольні. Прогнозні інструменти включають технології штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяють передбачати ймовірність дефолту та фінансових втрат. Контрольні інструменти, зокрема блокчейн і смарт-контракти, забезпечують прозорість фінансових операцій та контроль виконання кредитних угод [4].

Попри значні переваги цифровізації, використання інноваційних технологій створює і нові виклики для фінансових установ. Однією з основних проблем є загроза кіберзлочинності та витоку персональних даних клієнтів. Великі обсяги цифрової інформації потребують надійного захисту, оскільки кібератаки можуть призвести до фінансових втрат та порушення стабільності роботи банківської системи.

Крім того, автоматизовані алгоритми оцінювання кредитоспроможності можуть містити алгоритмічні упередження. У разі неправильного налаштування системи штучного інтелекту окремі категорії клієнтів можуть отримувати необ'єктивні результати оцінювання. Це створює ризик дискримінації позичальників та знижує ефективність управління кредитним ризиком [5].

У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання інноваційних цифрових рішень із традиційними методами управління ризиками. Незважаючи на високий рівень автоматизації, остаточний контроль за процесом прийняття рішень повинен здійснюватися фахівцями у сфері ризик-менеджменту. Ефективна система управління кредитним ризиком

має базуватися на комплексному підході, який поєднуватиме аналітику даних, автоматизовані технології та професійний людський контроль [4].

Таким чином, у цифрову епоху кредитний ризик залишається одним із найважливіших факторів фінансової стабільності банків та інших фінансових установ. Використання сучасних технологій – Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейну – дозволяє суттєво підвищити ефективність оцінювання позичальників, мінімізувати фінансові втрати та знизити рівень невизначеності. Водночас цифровізація потребує постійного вдосконалення систем кібербезпеки, контролю алгоритмів та комплексного підходу до управління ризиками. Саме поєднання інноваційних технологій і традиційних методів ризик-менеджменту забезпечує стабільний розвиток фінансового сектору в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Іванов В. В. Фінансові технології: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка України. 2020. № 3. С. 45–52.
2. Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 638 с.
3. Puschmann T. Fintech. Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59, № 1. P. 69–76.
4. Коваленко В. В. Управління кредитним ризиком банку : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 280 с.
5. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 312 с.
6. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge : MIT Press, 2016. 800 p.
7. Kshetri N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. International Journal of Information Management. 2018. Vol. 39. P. 80–89.

Дар'я РОМАНОВА

здобувач групи МК-24,
спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом трансформації управлінських процесів на підприємствах. Впровадження ШІ дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати витрати та покращити конкурентоспроможність підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена стрімким зростанням обсягів даних, з якими стикаються компанії, а також необхідністю адаптації до швидкоплинних ринкових умов. ШІ дає змогу не лише автоматизувати рутинні операції, але й аналізувати великі масиви інформації для прогнозування розвитку бізнесу і виявлення нових можливостей [1].

Роль штучного інтелекту в управлінні підприємством полягає в інтеграції інтелектуальних систем, які покращують процеси стратегічного планування, управління ланцюгами поставок, персоналом та маркетингом. Завдяки алгоритмам машинного навчання, аналізу великих даних та інтелектуальній автоматизації можливо підвищити точність і

швидкість прийняття управлінських рішень, мінімізувати людський фактор, а також створити більш персоналізовані продукти та послуги [2].

Зокрема, ШІ активно застосовується для автоматизації бухгалтерського обліку, управління запасами, прогнозування попиту, аналізу клієнтської поведінки та оптимізації логістики. Крім того, інтелектуальні системи підтримують управління ризиками та забезпечують безперервний моніторинг ключових показників діяльності підприємства [3]. Штучний інтелект суттєво змінює парадигму управління підприємствами, надаючи нові інструменти для підвищення ефективності бізнес-процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку адаптивних систем, що враховують контекстні особливості підприємства, а також у вдосконаленні етичних і правових аспектів застосування ШІ в управлінні. Подальший розвиток технологій ШІ відкриває можливості для створення більш інтелектуальних бізнес-моделей і нових форм організації виробництва та ринкової взаємодії [4].

Разом із тим впровадження штучного інтелекту не є однозначно позитивним процесом, оскільки воно супроводжується низкою організаційних, фінансових, кадрових, технічних, етичних і правових викликів. Підприємства можуть стикатися з високими початковими витратами, необхідністю підготовки кваліфікованого персоналу, складністю інтеграції ШІ-рішень у наявні інформаційні системи, ризиком технічних помилок, залежністю від якості даних, а також побоюваннями працівників щодо можливої втрати робочих місць.

Тому оцінювання переваг і недоліків використання штучного інтелекту є необхідним етапом обґрунтування управлінських рішень щодо його впровадження. Наведена таблиця дозволяє систематизувати основні позитивні ефекти та потенційні ризики застосування ШІ на підприємствах, що дає змогу сформулювати більш зважений підхід до цифровізації управління та визначити напрями мінімізації негативних наслідків (табл.1).

Аналіз переваг і недоліків використання штучного інтелекту на підприємствах свідчить, що ШІ має значний потенціал для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і посилення конкурентоспроможності. Його застосування дозволяє скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, підвищити точність аналітики, прискорити прийняття управлінських рішень, покращити прогнозування попиту, фінансових результатів, поведінки споживачів і ринкових тенденцій. Особливо важливим є те, що штучний інтелект може забезпечувати керівництво більш якісною інформаційною базою для прийняття стратегічних і оперативних рішень.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки використання штучного інтелекту на підприємствах

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності роботи	Високі початкові витрати на впровадження
Автоматизація рутинних процесів	Ризик втрати робочих місць
Поліпшення якості аналітики	Необхідність кваліфікованого персоналу
Прискорення прийняття рішень	Можливість технічних помилок та збоїв
Оптимізація витрат	Проблеми з інтеграцією у існуючі системи
Покращення персоналізації	Етичні та правові питання
Можливість прогнозування трендів	Залежність від якості даних

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-4]

Ефективність використання штучного інтелекту в управлінні підприємством значною мірою залежить від рівня його готовності до цифрової трансформації. Якщо підприємство не має якісних даних, сучасної інформаційної інфраструктури, підготовленого персоналу та чіткої стратегії впровадження цифрових технологій, застосування ШІ може не забезпечити очікуваного результату. У такому разі потенційні переваги штучного інтелекту можуть бути знижені через організаційні помилки, технічні збої, несумісність інформаційних систем або

опір персоналу.

Одним із основних недоліків використання ШІ є високі початкові витрати. Вони пов'язані із закупівлею програмного забезпечення, модернізацією технічної бази, залученням ІТ-фахівців, навчанням персоналу, адаптацією бізнес-процесів і забезпеченням кібербезпеки. Для зменшення цього ризику доцільно впроваджувати ШІ поступово, починаючи з пілотних проєктів у найбільш проблемних або трудомістких напрямках діяльності, наприклад в аналізі продажів, прогнозуванні попиту, обробці клієнтських звернень чи управлінні запасами.

Важливим соціальним викликом є ризик скорочення робочих місць унаслідок автоматизації рутинних процесів. Проте ШІ доцільно розглядати не як повну заміну працівника, а як інструмент підвищення його продуктивності. Він може звільнити персонал від одноманітних операцій і дати можливість зосередитися на аналітичній, творчій, комунікаційній та управлінській роботі. Для зниження соціальної напруги підприємствам варто організувати перекваліфікацію працівників і розвивати їхні цифрові компетентності.

Ще одним обмеженням є потреба у кваліфікованому персоналі. Ефективне використання ШІ потребує не лише технічних спеціалістів, а й менеджерів, здатних правильно інтерпретувати результати цифрової аналітики. Тому підприємствам необхідно інвестувати в навчання працівників, проводити тренінги з цифрової грамотності, залучати консультантів і формувати внутрішні команди цифрової трансформації.

Можливість технічних помилок і збоїв також потребує уваги. Помилки можуть виникати через некоректні дані, неправильне налаштування алгоритмів або технічні несправності. Для зменшення цього ризику слід тестувати ШІ-рішення перед запуском, здійснювати регулярний моніторинг їхньої роботи, забезпечувати резервне копіювання даних, кіберзахист і людський контроль за критично важливими рішеннями.

Проблеми інтеграції ШІ в наявні інформаційні системи можуть ускладнювати цифровізацію підприємства. Для їх подолання необхідно провести аудит інформаційної інфраструктури, визначити слабкі місця, уніфікувати бази даних, забезпечити сумісність програмних продуктів і впроваджувати цифрові рішення поетапно.

Окремої уваги потребують етичні та правові питання. Використання ШІ може бути пов'язане з обробкою персональних даних, автоматизованим прийняттям рішень, ризиком дискримінації та непрозорістю алгоритмів. Для мінімізації цих ризиків підприємству слід розробити внутрішні правила використання ШІ, дотримуватися законодавства щодо захисту персональних даних і зберігати людський контроль у питаннях, що мають кадрові, соціальні або правові наслідки.

Особливо важливою умовою ефективного використання ШІ є якість даних. Якщо інформація є неповною, застарілою або неточною, результати роботи алгоритмів можуть бути помилковими. Тому перед впровадженням штучного інтелекту підприємству необхідно налагодити систему управління даними, забезпечити їхню достовірність, актуальність, захищеність і регулярне оновлення. Саме якісні дані є основою ефективної аналітики, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Для ефективного використання штучного інтелекту в управлінні підприємством доцільно дотримуватися рекомендацій які наведені на рисунку 1.



Рисунок 1 – Рекомендації щодо ефективності використання ШІ в управлінні підприємством

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-4]

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом підвищення ефективності управління підприємством, однак його використання потребує системного та обґрунтованого підходу. Переваги ШІ проявляються лише тоді, коли підприємство має належну організаційну, кадрову, технічну та інформаційну готовність до цифрової трансформації. Для мінімізації недоліків необхідно поєднувати технологічні рішення з розвитком персоналу, управлінням даними, етичними стандартами, кібербезпекою та постійним контролем результатів.

Отже, впровадження штучного інтелекту в управління підприємством має розглядатися не як одноразове технічне оновлення, а як стратегічний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного потенціалу організації.

Література:

1. Штучний інтелект у бізнесі: тенденції та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz360.com.ua/artificial-intelligence-in-business>, вільний. – Назва з екрана.
2. Використання ШІ для управління підприємством. Аналітична доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://it-management.ua/ai-in-management>, вільний. –

Назва з екрана.

3. Роль алгоритмів машинного навчання в оптимізації бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data-science.com.ua/machine-learning-business>, вільний. – Назва з екрана.

4. Перспективи розвитку етичного ШІ в бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ethics-ai.com.ua/future-ai-management>, вільний. – Назва з екрана.

Ярослав РЯБОВОЛИК

здобувач групи ПМ-25-1

Людмила МОЛОКОСТ

викладач кафедри матеріалознавства та ливарного виробництва

Центрально національний технічний університет

м. Кропивницький

СУЧАСНІ ІНЖЕНЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку промисловості конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не лише від вартості продукції, а й від рівня технологічності виробництва, якості інженерних рішень, швидкості оновлення продукції, енергоефективності та здатності підприємства адаптуватися до змін ринку. Саме тому сучасні інженерні технології стають важливим чинником підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

Промислове підприємство, яке впроваджує новітні технології у виробництво, отримує можливість скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукції та швидше реагувати на потреби споживачів. У цьому контексті особливого значення набувають технології Індустрії 4.0, цифрове моделювання, роботизація, адитивне виробництво, автоматизовані системи управління та енергоефективні інженерні рішення [1; 2].

Сучасні інженерні технології – це сукупність технічних, цифрових, організаційних і виробничих рішень, які спрямовані на підвищення ефективності створення продукції, оптимізацію використання ресурсів, покращення якості та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Їх застосування дає змогу перейти від традиційної моделі виробництва до більш гнучкої, автоматизованої та інноваційної системи [6].

На рисунку 1 представлено основні сучасні інженерні технології, які підвищують конкурентоспроможність промислового підприємства.

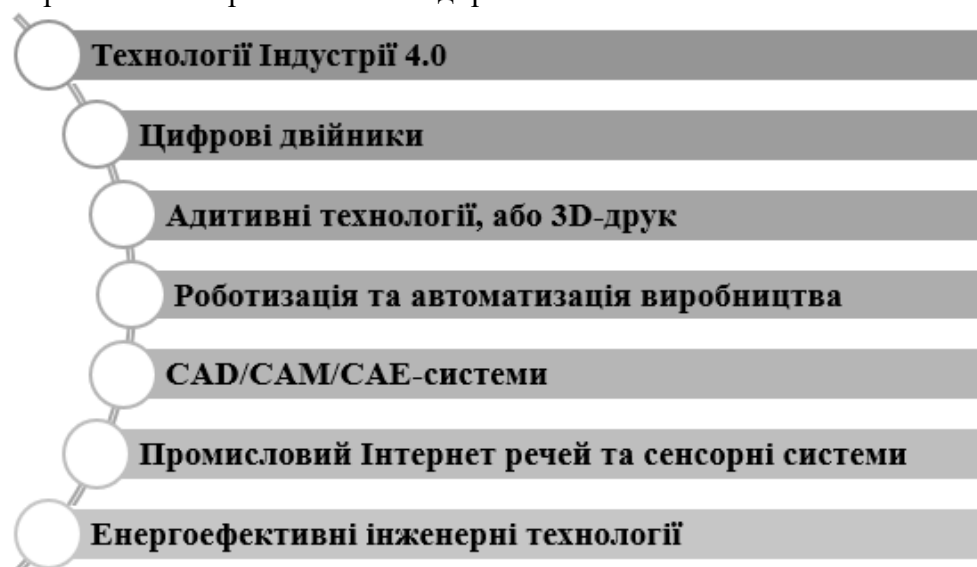


Рисунок 1 – Сучасні інженерні технології для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-7]

Індустрія 4.0 охоплює використання кіберфізичних систем, промислового Інтернету речей, автоматизованого збору даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики виробничих процесів. Її головна перевага полягає в тому, що підприємство може отримувати інформацію про стан обладнання, якість продукції та ефективність процесів у реальному часі. Це сприяє зниженню простоїв, підвищенню продуктивності та оперативності управлінських рішень [1; 2].

Для промислового підприємства такі технології мають практичне значення, оскільки дозволяють краще контролювати виробництво, швидше виявляти технічні проблеми, зменшувати втрати сировини та підвищувати стабільність виробничого процесу.

Цифровий двійник – це віртуальна модель реального виробу, обладнання або виробничого процесу. За допомогою такої технології підприємство може моделювати роботу обладнання, прогнозувати можливі несправності, перевіряти різні варіанти технологічних рішень без зупинки реального виробництва. Цифрові двійники у виробництві можуть використовуватися для моніторингу стану систем, виявлення відхилень, прогнозування поведінки обладнання та планування майбутніх операцій [3].

Застосування цифрових двійників підвищує конкурентоспроможність підприємства через скорочення витрат на випробування, зменшення аварійності, підвищення якості продукції та прискорення розробки нових виробів.

Адитивне виробництво передбачає створення деталей шляхом пошарового нанесення матеріалу на основі цифрової *3D-моделі*. Такі технології використовуються для швидкого прототипування, виготовлення складних деталей, індивідуалізованої продукції та зменшення відходів матеріалів. Адитивні технології застосовуються не лише для прототипування, а й для виготовлення кінцевих виробів, зокрема у високотехнологічних галузях [4].

Для промислового підприємства 3D-друк є важливим інструментом скорочення часу розробки продукції, зменшення витрат на оснащення та підвищення гнучкості виробництва. Це особливо важливо для машинобудування, приладобудування, ремонту обладнання та виготовлення нестандартних деталей.

Промислові роботи використовуються для виконання повторюваних, точних, небезпечних або фізично складних операцій. *Роботизація* дає змогу підвищити стабільність якості продукції, зменшити вплив людського фактору та збільшити продуктивність. Міжнародна федерація робототехніки зазначає, що статистика промислових роботів використовується для оцінювання рівня автоматизації виробництва, зокрема через показник щільності роботів на 10 тис. працівників [5].

Роботизація є особливо важливою для підприємств, які працюють у сферах машинобудування, металообробки, автомобілебудування, електроніки, харчової та хімічної промисловості. Вона дозволяє підприємству виробляти продукцію швидше, точніше та з меншими втратами.

Системи автоматизованого проектування, виробництва та інженерного аналізу дають змогу створювати цифрові креслення, моделювати конструкції, перевіряти міцність деталей, аналізувати навантаження та готувати керуючі програми для верстатів із числовим програмним керуванням. Їх використання скорочує цикл «проективання – виробництво – випробування» та зменшує ймовірність технічних помилок.

Промисловий Інтернет речей передбачає підключення обладнання, датчиків і виробничих систем до єдиної інформаційної мережі. Це дозволяє збирати дані про температуру, вібрацію, навантаження, швидкість, витрати енергії та інші параметри роботи обладнання. На основі цих даних підприємство може здійснювати прогнозне технічне обслуговування, тобто ремонтувати обладнання не після поломки, а до виникнення критичного збою.

Така технологія підвищує конкурентоспроможність через скорочення простоїв,

продовження строку служби обладнання та зменшення витрат на ремонт.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження *енергоощадного обладнання*, модернізація приводів, використання частотних перетворювачів, оптимізація теплових процесів, рекуперація енергії та автоматизований контроль енергоспоживання. Міністерство енергетики США зазначає, що сучасні виробничі процеси й цифрові системи можуть підвищувати ефективність використання матеріалів та енергії в економіці [7].

Для промислового підприємства енергоефективність означає зменшення собівартості продукції, підвищення екологічної відповідальності та зміцнення позицій на ринку.

Сучасні інженерні технології є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Їх впровадження дозволяє підприємствам не лише модернізувати виробництво, а й формувати нову модель розвитку, засновану на інноваціях, цифровізації, ефективному використанні ресурсів і високій якості продукції.

Найбільше значення для промислових підприємств мають технології Індустрії 4.0, цифрові двійники, адитивне виробництво, роботизація, CAD/CAM/CAE-системи, промисловий Інтернет речей та енергоефективні інженерні рішення. Саме вони забезпечують технічну перевагу підприємства, скорочують витрати, підвищують надійність обладнання та дають змогу швидше реагувати на потреби ринку.

Література:

1. Industrie 4.0. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. URL: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/industrie-40.html>
2. What is Industry 4.0? IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/industry-4-0>
3. Digital Twins for Advanced Manufacturing. National Institute of Standards and Technology. URL: <https://www.nist.gov/programs-projects/digital-twins-advanced-manufacturing>
4. Additive Manufacturing Adds up in Many Ways. National Institute of Standards and Technology. URL: <https://www.nist.gov/blogs/manufacturing-innovation-blog/additive-manufacturing-adds-many-ways>
5. World Robotics — Industrial Robots. International Federation of Robotics. URL: <https://ifr.org/wr-industrial-robots/>
6. Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en
7. Advanced Materials and Manufacturing Technologies Office. U.S. Department of Energy. URL: <https://www.energy.gov/cmei/ammto/advanced-materials-and-manufacturing-technologies-office>

Анастасія САВЕНКО

здобувачка групи ЕН-25 мб

Науковий керівник:

викладач кафедри «Економіка, менеджмент

та комерційна діяльність»

Сніжана КОВАЛЕНКО

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Контроль є однією з ключових функцій менеджменту, без якої неможливо забезпечити ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних і поточних

цілей. У системі управління контроль виступає не лише засобом перевірки виконання завдань, а й важливим інструментом своєчасного виявлення відхилень, оцінювання результатів діяльності, коригування управлінських рішень і підвищення відповідальності працівників. Дослідження контролю як функції менеджменту зумовлена тим, що сучасні організації функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, зростання конкуренції, цифровізації управлінських процесів, нестабільності ринків і необхідності швидкого реагування на зміни. За таких умов контроль дає змогу керівництву своєчасно отримувати інформацію про стан виконання планів, ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та рівень досягнення запланованих результатів [1].

У менеджменті контроль тісно пов'язаний з іншими функціями управління – плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням. Якщо планування визначає цілі й напрями діяльності, організація забезпечує розподіл ресурсів і повноважень, а мотивація спонукає працівників до досягнення результатів, то контроль дозволяє встановити, наскільки фактичні результати відповідають запланованим показникам. Саме тому контроль виконує роль зворотного зв'язку в системі управління та забезпечує її стабільність, керованість і результативність.

Таким чином, контроль як функція менеджменту має важливе значення для забезпечення ефективної діяльності організації, підвищення дисципліни, раціонального використання ресурсів і своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень. Його застосування сприяє підвищенню якості управління та створює передумови для сталого розвитку організації в умовах змінного середовища [1].

Варто відмітити, що «менеджмент» – це наука про систему сучасного управління організаціями, компаніями, суб'єктом господарювання з урахуванням інноваційних змін [1]. Менеджмент базується на сукупності професійних знань та навичок, важливу роль відіграє наявність підходу до взаємодії та поведінки з людьми, факторами впливу на організаційні процеси персоналу, рівень ресурсного потенціалу з метою реалізації стратегічної мети, і всі ці вищезазначені фактори потребують виконання однієї з ключових функцій управління – контроль [1]. Контроль – це структурна ланка і функція менеджменту, більш того управлінський фактор процесами, об'єктами і суб'єктами, який зосереджений на оцінюванні управлінських рішень з метою перевірки їх відповідності законодавчим вимогам, до того ж цільовим орієнтиром, затвердженим стратегіям та розвитковим програмам [1].

Сутність поняття контроль, як функції менеджменту полягає в тому, щоб суб'єкт керування – менеджер, який здійснював контроль, як об'єкт керування виконує його інструкції, доручення, розпорядчі акти [1]. Автори стверджують, що контроль розглядається, як одна з основних функцій менеджменту, яка формує взаємопов'язаність процесів та забезпечує безперервність функціонування процесу управління, де реалізує поставлене завдання та досягає визначених цілей. [1]. Крім того, контроль характеризується, як цілісна управлінська функція, що охоплює сукупність напрямів і видів діяльності та реалізується за допомогою відповідних суб'єктів управління, наділених відповідними повноваженнями [1]. Його здійснення спрямоване на виявлення відхилень від заданих параметрів економічної діяльності, запобігання негативним тенденціям і дисбалансу, а також попередження та усунення непередбачених обставин [1].

На рисунку 1 наведено ключові функції контролю, який також є функцією менеджменту.



Рисунок 1 – Ключові функції контролю

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1]

Проведений аналіз дозволяє визначити, що ключовими функціями контролю є: *функція забезпечення*, яка полягає у сприянні економічному розвитку та зростанні продуктивності; *інформаційна функція* полягає у здійсненні акумуляції, обліку та зовнішнього моніторингу головних показників; *регулююча функція* проявляється в застосуванні управлінських впливів, спрямованих на усунення виявлених відхилень у межах контролю суб'єктів господарювання; *фіскальна функція* передбачає встановлення відповідальності у разі порушення з боку підприємств та суб'єкти договірних зобов'язань, зокрема застосування штрафних санкцій; *консультативна та експертна функції* застосовується шляхом надання кваліфікованих консультацій та проведення експертизи фахівцями; *діагностична, оціночна та оціночно-аналітична функції* реалізуються через обробку результатів діяльності підприємства та кожного його структурного підрозділу; *політична функція* стосується саме проведення контролю на макроекономічному рівні у системі політичного управління; *соціальна функція* полягає у забезпеченні зростання кваліфікації персоналу, створенні належних умов праці для всіх категорій працівників, у тому числі осіб з функціональними обмеженнями, а також створення для них робочих місць; *превентивна функція* націлена на запобігання порушень і мінімізація ресурсних втрат у діяльності бізнесу [1].

Таким чином, контроль як функція менеджменту є специфічним механізмом для формування взаємодії між об'єктами системою управління, крім цього відображає фактичний стан керованого об'єкта і фактичний стан реалізації управлінського рішення. Безпосередньо функцію контролю охоплюють регулювання діяльності суб'єктів господарювання шляхом із застосуванням економічних механізмів. Контроль розглядається як інструмент за допомогою якого діагностують результативні наслідки причини, з'ясовують причетних до відхилень з метою ліквідації негативних явищ і запобігання в їх повторенні.

Література:

1. В.Й. Ерфан, М.М. Ваш, Е.А. Сухолов. Контроль як функція менеджменту. URL: <https://share.google/Fdqf06Kr5NAdbIOCe>

СЕЛЕЦЬКИЙ Р.Д.

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. МЕ-23

Науковий керівник:

ТУШЕВСЬКА Т.В.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ СИМВОЛІВ, РИТУАЛІВ І ТРАДИЦІЙ У КОРПОРАТИВНИХ ІВЕНТАХ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Корпоративна культура є важливим елементом діяльності організації, оскільки формує систему цінностей, норм поведінки та взаємодії між працівниками. Важливу роль у підтримці корпоративної культури відіграють корпоративні заходи, які сприяють розвитку командної роботи, внутрішньої комунікації та згуртованості колективу. У сучасних умовах нестабільності корпоративні івенти допомагають підтримувати емоційний стан працівників та зберігати відчуття єдності в організації. Символи, ритуали й традиції є складниками корпоративної культури, що забезпечують формування корпоративної ідентичності та підтримують спільні цінності колективу [1, с. 109]. Саме через традиції та ритуали працівники відчують свою приналежність до організації та її корпоративного середовища.

У період нестабільності корпоративні івенти зазнали змін у форматі проведення, зокрема поширення набули онлайн-заходи, гібридні зустрічі та інтерактивні комунікаційні платформи [4]. Адаптація корпоративних традицій до кризових умов дала можливість організаціям підтримувати внутрішню комунікацію та зберігати корпоративну єдність колективу. Важливого значення набувають заходи, спрямовані на психологічну підтримку працівників, формування відчуття безпеки та стабільності. Корпоративна культура в таких умовах виступає інструментом збереження мотивації персоналу та підтримки позитивного емоційного клімату в організації [3, с. 130]. Ефективне використання символів, ритуалів і традицій сприяє адаптації працівників до змін та підвищує рівень згуртованості колективу.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році корпоративні івенти змінили своє направлення. Значна увага почала приділятися благодійним, волонтерським та соціальним ініціативам, які стали важливою складовою корпоративної культури багатьох організацій [5]. Корпоративні традиції у воєнний період виконують в першу чергу не комунікативну, а підтримувальну функцію, сприяючи збереженню морального стану працівників [2]. Спільна участь колективу у соціальних та волонтерських проєктах посилює командну взаємодію та формує відчуття єдності в організації. У таких умовах корпоративна культура стає важливим чинником адаптації працівників до кризових обставин і підтримки внутрішньої стабільності колективу.

Корпоративна символіка є важливим засобом формування корпоративної ідентичності та впізнаваності організації. До основних елементів символіки належать логотип, корпоративні кольори, слогани та дрес-код, які відображають цінності й особливості компанії [2]. Символи мають емоційний і психологічний вплив на працівників, оскільки сприяють формуванню відчуття приналежності до колективу та підвищують рівень мотивації. У період нестабільності корпоративна символіка допомагає підтримувати командну єдність, внутрішню комунікацію та стабільність у колективі [3; 4]. Використання спільних символів під час корпоративних заходів сприяє зміцненню корпоративної культури та командної взаємодії.

Також корпоративні ритуали та традиції є важливою складовою внутрішньої культури організації та сприяють формуванню стабільних взаємин у колективі. До таких ритуалів належать [1, с.112]: святкування професійних подій, державних та релігійних свят; спільні зустрічі (тренінги, екскурсії); тимбілдінги; нагородження працівників та командні заходи тощо.

Сформовані корпоративні традиції здійснюють позитивний вплив на рівень мотивації персоналу, сприяють підвищенню ефективності внутрішніх комунікаційних процесів та активізують розвиток командної взаємодії в межах організації. Систематичне проведення корпоративних заходів формує у працівників відчуття організаційної стабільності, соціальної залученості та приналежності до корпоративного середовища, що набуває особливої значущості в умовах соціально-економічної нестабільності та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Крім того, спільна участь персоналу в корпоративних івентах сприяє зміцненню міжособистісної довіри, розвитку неформальних комунікацій та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У сукупності зазначені аспекти позитивно впливають на рівень організаційної згуртованості, лояльності працівників і загальну ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, можна узагальнити, що сучасні тенденції розвитку корпоративних івентів характеризуються переходом до гібридних форматів, активним використанням цифрових технологій та посиленням уваги до соціально значущих ініціатив. Event-менеджмент сьогодні розглядається як гнучкий інструмент управління комунікаціями в організації, що дозволяє адаптувати заходи до змінних умов середовища. У цих процесах символи, ритуали та традиції зберігають ключове значення, оскільки забезпечують стабільність корпоративної ідентичності та підтримують згуртованість колективу. Вони формують відчуття безперервності організаційної культури навіть у періоди криз і невизначеності. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що корпоративні івенти є важливим механізмом підтримки внутрішньої комунікації та психологічної стійкості працівників. Ефективне використання корпоративних символів і традицій сприяє довгостроковій стабільності та розвитку організації в умовах нестабільності.

Література:

1. Молчанова С. А. Подієвий менеджмент в системі організації просвітницьких заходів (досвід наукової бібліотеки ХНУ). *Книги і бібліотеки в глобалізованому світі* (до 100-річчя Подільського державного аграрно-технічного університету) : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15-16 трав. 2019 р. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2019. С. 106-114.
2. Дергачова, Г. М. Івент-менеджмент. Конспект лекцій: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент / Г. М. Дергачова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 643.75 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.
3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Особливості розвитку Event-менеджменту як елемента інформаційнокомунікаційних технологій у публічному управлінні / В.І. Мельченко, І.П. Фоміченко, В.П. Баштовий, О.В. Пахомова. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 106-112.
5. Дьяченко Ю.В., Седікова І.А., Бондар В.А. Event менеджмент як складник інформаційно комунікаційних технологій у публічному управлінні. Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: державне управління. 2020. Т. 31 (70). Вип. № 6. С. 39-44.

СКОРИК Ю.В.

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. МЕ-23мбз

Науковий керівник:

ЛИПЧАНСЬКИЙ В.О

к.пед.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН АГРАРНОГО РИНКУ

Сучасна економічна ситуація в Україні створює суттєві обмеження у веденні бізнесу. Підприємницька діяльність опинилась під впливом загроз зі сторони зовнішнього середовища, серед яких конкуренція, нестабільність ринку, зниження платоспроможності споживачів, зміна вподобань, ріст вимог щодо високотехнологічності процесів та багато інших факторів, що дисбалансиють внутрішній стан організацій. Додатковою проблемою є невизначеність, викликана військовими подіями в країні, де життєдіяльність працівників та фізичні активи перебувають під постійною загрозою. Негативний вплив зазначених чинників також проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зниженні інвестиційної привабливості та, як наслідок, послабленні конкурентних позицій підприємств на ринку.

Аграрний ринок також перебуває у стані турбулентності. Підприємства сільськогосподарського машинобудування стикаються із проблемами порушення виробничих циклів, втраті активів (особливо, якщо це південні або східні території країни), в зв'язку із чим втрачається привабливість бізнесу та суми інвестиційних вливань. В таких умовах можливості довгострокового стратегічного планування суттєво знижуються. Тому особливої актуальності набуває здатність підприємств не лише забезпечувати безперервність поточної господарської діяльності, але й формувати передумови для довгострокового розвитку, адаптації до трансформацій зовнішнього середовища та зміцнення ринкових позицій. Вирішення зазначених завдань значною мірою пов'язане з ефективністю стратегічної діяльності підприємства, яка виступає ключовим інструментом підвищення результативності функціонування та забезпечення його адаптивності до сучасних викликів.

Дослідження специфіки функціонування суб'єктів малого підприємництва в умовах макроекономічної нестабільності актуалізує проблему їхньої адаптивності. На відміну від великомасштабного бізнесу, малі підприємства зазнають суттєвого тиску через обмеженість доступу до фінансового капіталу, зовнішнього кредитування, високотехнологічних ресурсів та інновацій. При цьому операційна гнучкість дозволяє саме малим бізнесам демонструвати вищу динаміку прийняття управлінських рішень, релевантно реагувати на кон'юнктурні коливання попиту та оперативно підлаштовувати виробничі процеси під мінливі запити ринку [1]. За таких умов життєздатність зазначеного сегмента бізнесу безпосередньо залежить від ефективності превентивного антикризового менеджменту, диверсифікації портфеля активів, раціоналізації витрат та розбудови партнерських мереж. Реалізація цих завдань стає практично неможливою без невідкладного проектування гнучкої конкурентної стратегії, яка сьогодні виступає єдиним інтеграційним базисом, здатним об'єднати антикризові заходи в єдину систему та забезпечити адаптивну стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

В загальному вигляді, процес розробки конкурентної стратегії складається із двох напрямків – формування стратегії та її реалізація. У розширеному трактуванні, процес розробки конкурентної стратегії підприємства слід розглядати як комплексний, безперервний та багаторівневий процес управління, що охоплює не лише етапи її формування та практичної реалізації, але й системну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають конкурентні умови функціонування суб'єкта господарювання. Такий процес

передбачає ідентифікацію та аналітичне опрацювання ринкового середовища, діагностику конкурентних позицій підприємства, моніторинг змін у зовнішньому середовищі, а також оцінювання ресурсного потенціалу та стратегічних обмежень. Важливим складником виступає постійний моніторинг ефективності впроваджених стратегічних рішень, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами.

У міжнародному бізнесі широкого вжитку набувають універсальні стратегії розвитку, сфокусовані на конкурентній перевазі. Найвідомішими з них – лідерство за витратами, диференціація, Матриці BCG та GE/McKinsey та ін. В таблиці наведено порівняльну характеристику зазначених стратегій та доцільність використання їх малими підприємствами.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика класичних та портфельних стратегій у контексті їх релевантності для малих підприємств

Назва стратегії	Характеристика підходу	Чому не підходить для малих підприємств
Лідерство за витратами (Cost Leadership)	Стратегія орієнтована на широкий ринок і мінімізацію собівартості продукції за рахунок автоматизації та оптимізації процесів	Повністю нежиттєздатна. Малий бізнес програє великим гравцям через відсутність ефекту масштабу та великої кількості ресурсів
Диференціація (Differentiation)	Створення унікального продукту чи послуги, що високо цінується широким колом споживачів завдяки бренду чи інноваціям	Частково здатна, за умови абсолютної ексклюзивності. Проте спроба диференціюватися на широкому ринку вимагає колосальних капіталовкладень у масштабний маркетинг
Матриця BCG	Інструмент аналізу асортименту (портфеля) на основі двох критеріїв: відносної частки ринку та темпів зростання ринку	Некоректна, оскільки мале підприємство майже завжди матиме мінімальну «відносну частку ринку» у масштабах галузі
Матриця GE / McKinsey (9-клітинна матриця)	Оцінює бізнес-напрямки за осями «привабливість галузі» та «конкурентоспроможність бізнесу» за допомогою зважених оцінок багатьох факторів	Занадто громіздка та суб'єктивна. Створена для багатопротифільних гігантів. Малі підприємства зазвичай мають один-два продукти/послуги, тому їм нема чого балансувати в дев'яти клітинках

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3]

Як видно з таблиці класичні конкурентні стратегії розвитку бізнесу для малих підприємств не є коректними та ефективними. Допустимо, що для підприємства із обмеженими ресурсами оптимальною може бути стратегія, що ґрунтується на фіксованій диференціації – вибір вузької ніші та пропозиція кастомізованого, ексклюзивного продукту з високою доданою вартістю. Великі підприємства не зацікавлені адаптувати свої потужності під потреби 100 клієнтів, а для малого бізнесу це є економічно можливим.

Отже, проведений порівняльний аналіз традиційних моделей стратегічного планування доводить об'єктивну обмеженість їх прямого використання на малі підприємства та підкреслює доцільність вибору стратегії фокусованої диференціації. Саме застосування такого стратегічного підходу сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, мінімізації впливу потенційних ризиків і загроз, а також забезпеченню стабільності та життєздатності підприємства в умовах динамічності та нестабільності середовища.

Література:

1. Шпомер, Т. ., Реус, Р., & Волошин, С. (2025). Інвестиційна привабливість сільськогосподарського машинобудування: фінансові, інституційні та технологічні аспекти. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30), 248–262. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-248-262](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-248-262) (дата звернення 11.05.2026)
2. GE–McKinsey Nine-Box Portfolio Matrix URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/ge-mckinsey-nine-box-portfolio-matrix/> (дата звернення 15.05.2026)

3. A Guide to Porter's Generic Strategies (And How to Use Them). URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/porters-generic-strategies> (дата звернення 15.05.2026)

СОЛОВЕЙ О.І.

бакалавр, здобувач гр. МЕ-22

Науковий керівник:

КІРІЧЕНКО О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Сучасні умови функціонування української економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, що пов'язано з впливом воєнного стану на всі сфери суспільного та економічного життя. Воєнні дії суттєво змінили умови ведення бізнесу, спричинили зростання економічних ризиків та посилили невизначеність зовнішнього середовища. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, забезпечувати стабільність діяльності та формувати ефективні механізми управління ризиками.

Менеджмент безперервності бізнесу є одним із ключових елементів сучасного стратегічного управління підприємством. Його основною метою є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підтримання критично важливих бізнес-процесів та мінімізація негативного впливу кризових факторів. В умовах воєнного стану безперервність бізнесу набуває особливого значення, оскільки саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін визначає ефективність його діяльності та можливість подальшого розвитку.

Важливу роль у забезпеченні безперервності бізнесу відіграє ризикоорієнтований підхід до управління. Його сутність полягає у систематичному виявленні ризиків, оцінюванні ймовірності їх виникнення та розробленні механізмів мінімізації негативних наслідків. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, а й прогнозувати можливі загрози та формувати превентивні заходи щодо їх уникнення.

У сучасних умовах підприємства стикаються з різними видами ризиків. Одними з найбільш небезпечних є фінансові ризики, які проявляються у зростанні витрат, нестабільності валютного курсу, інфляційних процесах, зниженні прибутковості та дефіциті фінансових ресурсів. Значна кількість підприємств змушена переглядати фінансову політику, оптимізувати витрати та формувати резерви для підтримання стабільної діяльності.

Не менш важливими є логістичні ризики. Воєнний стан спричинив порушення транспортних маршрутів, ускладнення постачання сировини та готової продукції, зростання витрат на логістику. У таких умовах підприємства змушені диверсифікувати канали постачання, шукати нових партнерів та змінювати логістичні схеми. Диверсифікація діяльності є важливим інструментом мінімізації ризиків, оскільки дозволяє знизити залежність підприємства від окремих постачальників або ринків збуту [1].

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають кадрові ризики. Міграційні процеси, мобілізація населення та психологічне навантаження на працівників призводять до дефіциту кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим підприємства змушені впроваджувати нові форми організації праці, розширювати використання дистанційної роботи та вдосконалювати систему мотивації персоналу. Важливим завданням менеджменту є підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпечення безпеки працівників.

Одним із ключових викликів сучасного бізнесу є зростання інформаційних та кіберризиків. Активна цифровізація бізнес-процесів та використання електронних систем управління сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств, проте водночас збільшують рівень загроз інформаційній безпеці. У сучасних умовах підприємства все частіше стикаються з кібератаками, витоків конфіденційної інформації та ризиками порушення функціонування інформаційних систем. Тому важливим напрямом забезпечення безперервності бізнесу є формування ефективної системи кіберзахисту та захисту інформаційних ресурсів.

Важливу роль у забезпеченні безперервності бізнесу відіграє антикризове управління. Антикризове управління передбачає комплекс заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та відновлення ефективної діяльності підприємства. До основних етапів антикризового управління належать виявлення кризових факторів, оцінка рівня ризиків, розроблення антикризових заходів та контроль ефективності їх реалізації.

У сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися на підвищення рівня адаптивності та гнучкості управління. Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища є одним із ключових факторів успішного функціонування бізнесу. Важливим напрямом підвищення стійкості підприємств є впровадження інноваційних технологій та цифровізація управлінських процесів.

Цифровізація дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечити оперативний доступ до інформації. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управління ризиками та забезпечує можливість дистанційного контролю за діяльністю підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації між структурними підрозділами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Важливим аспектом забезпечення безперервності бізнесу є формування економічної безпеки підприємства. Економічна безпека передбачає захист фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз. У період воєнного стану забезпечення економічної безпеки є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства та підтримання його конкурентних позицій на ринку.

Крім того, ефективна система ризик-менеджменту сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Інвестори та партнери надають перевагу підприємствам, які мають ефективні механізми управління ризиками та здатні забезпечити стабільність діяльності навіть у кризових умовах [2].

Отже, менеджмент безперервності бізнесу в умовах воєнного стану є важливим напрямом сучасного управління підприємством. Використання ризикоорієнтованого підходу дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати рівень ризиків та формувати ефективні механізми їх мінімізації. У сучасних умовах саме здатність підприємства адаптуватися до кризових викликів, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати економічну безпеку визначає ефективність його функціонування та перспективи подальшого розвитку.

Література:

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошукові рішення щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-26.
2. Мандич О. Організаційно-економічний механізм управління та стратегічні зміни в кризових умовах розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2026. Том 36. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2026.01.099>.

СТОРОЖУК І.О.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25
Науковий керівник:
НЕМЧЕНКО Т.А.
кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

ПРЕВЕНТИВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОЇ ПОВЕДІНКИ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Актуальність проблеми дотримання доброчесної поведінки у здобувачів освіти зумовлена трансформацією вищої освіти України, зростанням вимог до якості підготовки фахівців і загрозливим поширенням недоброчесних практик. Сучасні виклики потребують не лише контролю порушень, а й формування внутрішніх цінностей доброчесності, і саме запровадження превентивних механізмів сприяє вихованню свідомих, морально стійких фахівців і зміцненню довіри до державних інституцій. Відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту», академічна доброчесність визначається як сукупність етичних принципів і правил, що забезпечують довіру до результатів навчання та наукових досягнень [1].

У Центральноукраїнському національному технічному університеті (ЦНТУ) превентивна політика академічної доброчесності є важливою частиною освітнього процесу та спрямована на формування стійких етичних установок у здобувачів вищої освіти [4]. Одним із ключових превентивних механізмів є інформування здобувачів освіти про принципи академічної доброчесності. Така робота проводиться гарантами освітньо-наукових програм, науковими керівниками, викладачами та адміністративним персоналом. Здобувачам вищої освіти на початкових етапах навчання пояснюють сутність плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації результатів, а також наслідки порушення етичних норм. Важливу роль відіграє систематична просвітницька діяльність бібліотеки ЦНТУ, яка організовує тренінги, семінари та консультації щодо правильного оформлення наукових робіт, використання джерел та застосування антиплагіатних систем, що дає змогу здобувачам не лише уникати порушень, а й формувати навички академічного письма. Ще одним превентивним інструментом є залучення здобувачів до опитувань і самооцінювання, зокрема через анкети на тему академічної доброчесності та якості освіти, що сприяє рефлексії, підвищує рівень усвідомлення відповідальності та формує внутрішню мотивацію до чесної поведінки.

ЦНТУ також активно впроваджує онлайн-освіту як інструмент профілактики порушень, заохочуючи здобувачів освіти проходити курси на платформах Study.NAZK, Prometheus, Coursera. Такі програми спрямовані на розвиток розуміння принципів доброчесності, критичного мислення та академічної культури. Значущим кроком є участь університету в міжнародних ініціативах, зокрема програмі Academic IQ, що дозволяє інтегрувати найкращі світові практики у внутрішню систему забезпечення якості освіти, а також сприяє формуванню сучасного підходу до академічної етики. Окрему роль у превентивній політиці відіграє Рада доброчесності університету, яка формує рекомендації щодо попередження порушень доброчесної поведінки, удосконалює нормативну базу та сприяє активному поширенню культури чесності.

У контексті дослідження превентивних підходів до формування доброчесної поведінки важливим є звернення до кращих європейських практик, що дозволяє визначити ефективні інструменти їх реалізації. Узагальнені результати такого аналізу представлено в таблиці 1.

Потрібно зауважити, що механічне копіювання зарубіжних моделей в Україні не дасть потрібного ефекту, їх обов'язково потрібно адаптувати до наших освітніх реалій, рівня інституційної культури та ресурсів. Найефективнішим буде поєднання превентивних,

освітніх та суспільно відповідальних практик. Корисною є, зокрема, фінська модель «Academic Integrity Officers», яка дає змогу здобувачеві освіти звернутися за консультацією до порушення, а не за фактом його фіксації. Так само, як у Польщі, варто частково оприлюднювати (з дотриманням етики) кейси порушень і рішення комісій.

Таблиця 1 – Європейський досвід реалізації превентивних підходів до формування доброчесної поведінки здобувачів освіти в університетах

Країна	Превентивні заходи	Мета заходів	Позитивні наслідки
Велика Британія	Політики академічної етики; навчальні курси з академічного письма	Профілактика порушень через освіту та підготовку студентів	Зниження випадків плагіату; розвиток навичок академічного письма
Нідерланди	Національні органи з академічної доброчесності; розгляд порушень	Централізований контроль та уніфікація стандартів	Об'єктивність рішень; підвищення якості досліджень
Норвегія	Інституційні політики доброчесності; державний контроль	Забезпечення етичних стандартів у освіті й науці	Стабільність освітньої системи; високий рівень довіри
Польща	Публічне обговорення академічної доброчесності; діяльність етичних комісій; оприлюднення результатів розслідувань	Формування нульової толерантності до плагіату як суспільної норми	Підвищення відповідальності студентів; прозорість освітнього процесу
Фінляндія	Academic Integrity Officers як консультанти	Попередження порушень через підтримку студентів	Зменшення випадків недоброчесності; формування довіри
Швеція	Включення курсів з доброчесності у навчальні програми; державний моніторинг і звітність	Системне формування етичної культури та контроль за дотриманням норм	Високий рівень академічної культури; аналітична прозорість

Джерело: складено за [2; 3]

Є сенс також впровадити модульно-інтегровану систему підтвердження компетентності, наприклад, фінальний тест або кейс-іспит, що перевіряє не формальні знання, а здатність застосовувати правила, мікросертифікацію у складі освітньої програми, а також допуск до виконання кваліфікаційної роботи після завершення практичного завдання з академічного письма (коректне цитування здобутків інших авторів, оформлення джерел літератури, робота з науковими текстами).

Отже, превентивні підходи до формування доброчесної поведінки у здобувачів освіти є дуже важливим чинником забезпечення якості вищої освіти та розвитку етичної культури в університетському середовищі. Їх ефективність зумовлюється поєднанням просвітницьких, інституційних та міжнародно адаптованих практик, спрямованих на запобігання порушенням і формування стійких ціннісних орієнтацій.

Література:

1. Закон України «Про освіту». URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text)
2. Іванов С.С. Академічна доброчесність як чинник якості професійної підготовки у профільних ЗВО: академічної чесності студентів в університетах Європи. Велет українського

слова (до міжнародний досвід правового регулювання. Наука і техніка сьогодні. 2025. № 5 (46). С. 117-131. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/24398/24374>

3. Сопова Д. О. Особливості розвитку 200-ліття Пантелеймона Куліша): збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня). Київ, 2019. С. 123-125.

4. Центральнуукраїнський національний технічний університет. Офіційний сайт. <https://kntu.kr.ua/university>

СТОРОЖУК І.О.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25
Центральнуукраїнський національний технічний університет

Науковий керівник:
СКІБЦЬКИЙ О.С.

асистент
Центральнуукраїнський національний технічний університет

СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КЕЙС ТЕЙЛОР СВІФТ

Феномен Тейлор Свіфт, американської суперзірки та авторки численних хітів, показує, яким чином цифровий менеджмент може поєднувати інструменти персонального брендингу, управління клієнтським досвідом та використання цифрових платформ для формування стійкої конкурентної переваги у креативних індустріях. Її практика управління брендом засвідчує ефективність поєднання цифрових можливостей із людиноцентричним підходом, що орієнтований на глибоке розуміння потреб та очікувань аудиторії. На відміну від традиційної клієнтської бази у даному випадку формується активна спільнота, що характеризується високим рівнем залученості. Соціальні мережі, стримінгові сервіси чи аналітика даних доступні всім учасникам ринку, проте основна відмінність, притаманна діяльності співачки Тейлор Свіфт, полягає у здатності інтерпретувати дані, створювати емоційно забарвлений контент та формувати зв'язок з аудиторією.

Тур «The Eras Tour», що зібрав понад \$2 мільярди, став абсолютним рекордом індустрії, перевершивши навіть досягнення Елтона Джона. Масштаб події складає понад 10 мільйонів відвідувачів, що переважно стало можливим завдяки цифровим платформам продажу квитків, активній роботі в соцмережах, точковому таргетингу аудиторій, а також вірусному контенту (TikTok, Instagram, YouTube). Сейсмічні коливання під час концертів (виступи суперзірки у Сіетлі, Единбурзі та Цюриху зумовили коливання землі силою у 2,3 бали [2]) стали символом не лише фізичного масштабу, а й сили цифрової консолідації фан-бази.

Дослідження свідчать, що сучасні організації активно переходять від моделі «інструмент як допоміжний ресурс» до синергетичної моделі співавторства бізнес-успіху. У випадку Тейлор Свіфт це проявляється у використанні аналітики поведінки фанів, налаштування контенту відповідно до різних сегментів аудиторії, поєднання креативності з цифровими каналами. Таким чином, фактично формується мультиплікативний ефект, де технології підсилюють людську унікальність, а не замінюють її.

У цифрову епоху культура комунікації стає ключовим чинником ефективності бренду. Тейлор Свіфт вибудувала власну екосистему на основі відкритості, щирості та залучення фанів до співавторства успіху. Її практика саморефлексії трансформувалася у пісні, що відлунюють особисті переживання слухачів. Кожен альбом функціонує як окрема «ера», інтегрована у довготривалий серіал, що забезпечує послідовність і високий рівень ідентифікації аудиторії з брендом. Такий підхід дозволив співачці досягти конкурентних переваг у глобальних рейтингах, зокрема перевершити Бейонсе та Емінама у Billboard [2]. Таким чином, досвід Тейлор Свіфт показує, що контентно-орієнтоване управління брендом у

цифровій культурі є стратегічним інструментом стійкої успішності. Кожен творчий продукт співачки інтегрується в єдину нарративну систему. Прямий діалог із фанами, приховані повідомлення («великодки»), інтерактивні кампанії сприяють підвищенню «вірусності», створюють ефект співавторства, де прихильники стають активними учасниками комунікації та органічною частиною бренду. Відкритий діалог співачки щодо особистих труднощів викликає довіру, що особливо актуально в умовах інформаційної перенасиченості.

Тур «Eras Tour» вплинув не лише на шоу-бізнес, а й на економіку міст, що мало прояв у зростанні туризму, підвищенні завантаженості готелів, активізації HoReCa-сектору та навіть зростанні ВВП окремих регіонів. Це приклад того, як правильно вибудований бренд, підсилений цифровим просуванням згенерував мультиплікативний економічний ефект.

Окрім того, слід додати, що стратегічне управління власним контентом і правами на нього дозволяє мінімізувати зовнішні ризики, перетворювати кризові ситуації на можливості та зміцнювати позиції бренду. Відображені на рис. 1 цифрові аспекти менеджменту Тейлор Свіфт є, на наш погляд, влучним прикладом того, як артист може використовувати сучасні технології для управління кар'єрою, брендом і аудиторією.

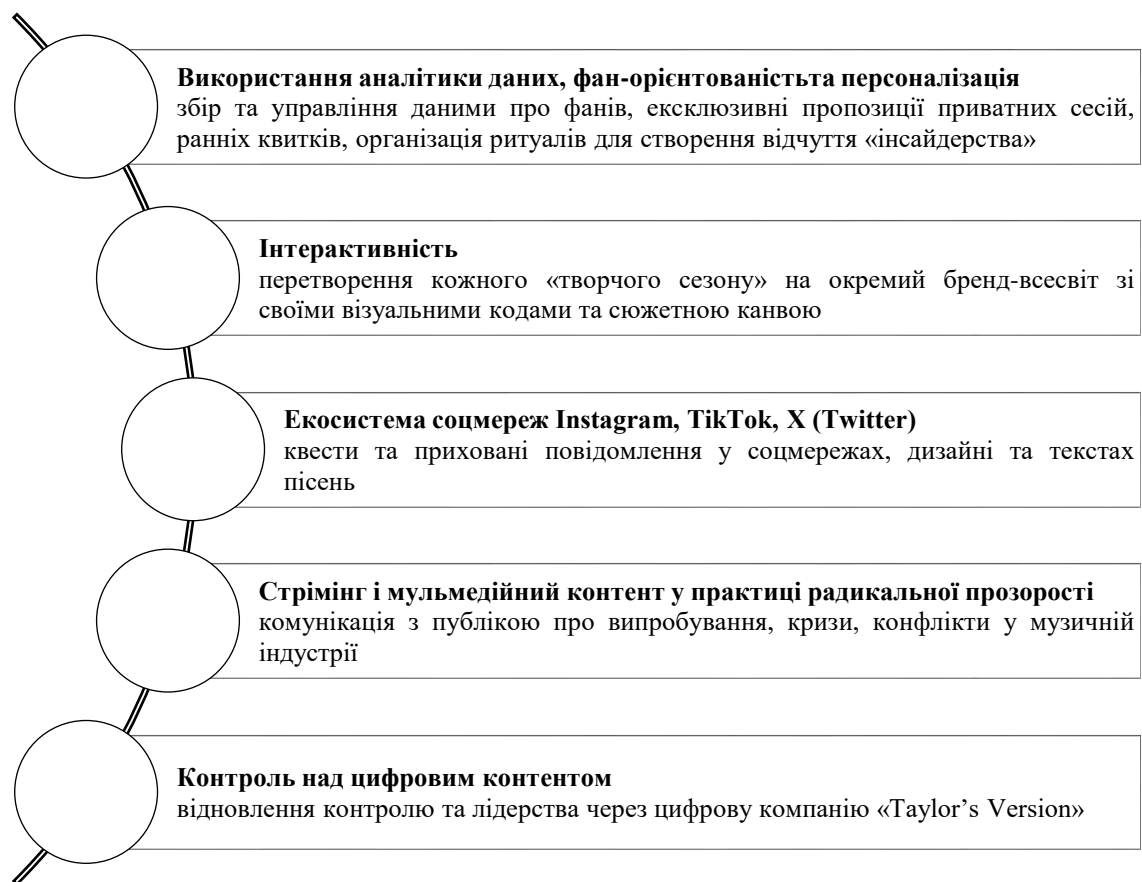


Рисунок 1 – Цифрові аспекти менеджменту Тейлор Свіфт

Джерело: складено за [1; 3]

Отже, успішний кейс Тейлор Свіфт та її турне «The Eras Tour» переконливо доводить, що сучасний цифровий менеджмент виходить далеко за межі використання окремих технологій і перетворюється на комплексну систему стратегічного управління, орієнтовану на людину, контент і дані. У сучасних умовах цифрові інструменти стають не просто засобом оптимізації процесів, а ключовим фактором створення цінності, масштабування бренду та формування глобального впливу.

Література:

1. Виросла в сім'ї топменеджерів і заробила \$2 млрд за тур. У чому секрет успіху

співачки Тейлор Свіфт? П'ять цікавих фактів. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/virosla-v-simi-topmenedzheriv-i-zarobila-2-mlrd-za-tur-u-chomu-sekret-uspikhu-spivachki-teylor-svift-pyat-tsikavikh-faktiv-28092025-32905> (дата звернення 7.05.2026)

2. Тейлор Свіфт – співачка, чиї концерти спричинили землетрус і підняла ВВП міст, де вона виступала: в чому її секрет? URL: <https://2plus2.ua/amp/zateryannyj-mir/novyny/zarobyla-2-miliardy-pidniala-vvp-mist-i-vyklykala-zemletrus-v-chomu-sekret-uspikhu-teilor-svift> (дата звернення 7.05.2026)

3. Як Тейлор Свіфт побудувала бізнес-імперію понад музику. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/how-taylor-swift-built-a-billion-dollar-business-ecosystem-beyond-music/> (дата звернення 7.05.2026)

СТОРОЖУК І.О.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25

Науковий керівник:

ГЛЕВАЦЬКА Н.М.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА БЕЗПЕКУ ТА ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Безпечні умови праці безпосередньо впливають на економічні показники підприємства. Потрібно зазначити, що у разі виникнення нещасного випадку підприємство може зіштовхнутися із важкими наслідками, як, наприклад, зупинка виробництва, фінансові та репутаційні втрати, проведення службового розслідування, перевірки контролюючих органів. Саме тому забезпечення безпеки праці має розглядатися роботодавцями виключно як важлива інвестиція у стабільність та розвиток бізнесу. Ведення бізнесу без урахування можливих загроз є надзвичайно небезпечним, адже будь-яка непередбачувана ситуація може негативно вплинути не лише на діяльність підприємства, а й на життя, здоров'я та психологічний стан працівників. Безпека життєдіяльності, як комплексна система заходів і принципів, спрямована на збереження життя та здоров'я людей, набуває особливої значущості в умовах військових дій [1].

Ефективне управління ризиками допомагає не лише уникати матеріальних збитків, а й створює безпечні умови праці для персоналу. Реалізація ризику може призвести до аварій, виробничих травм, професійних захворювань, фінансових втрат, штрафів, що своєю чергою негативно вплине на моральний стан працівників, може викликати стрес, невпевненість та зниження мотивації до роботи. Натомість своєчасна оцінка ризиків і впровадження профілактичних заходів дозволяють зменшити ймовірність виникнення небезпечних ситуацій та забезпечити працівникам відчуття стабільності й захищеності. Система управління ризиками сприяє формуванню комфортного та безпечного робочого середовища. Працівники чітко розуміють, які фактори можуть становити загрозу для їхнього здоров'я та життя, а також знають порядок дій у разі виникнення небезпеки. Якщо на підприємстві регулярно виникають порушення техніки безпеки, аварії чи фінансові труднощі, це створює атмосферу напруженості та невизначеності в колективі. Водночас контроль ризиків допомагає підтримувати дисципліну, підвищує довіру працівників до керівництва та позитивно впливає на продуктивність праці. Особливе значення ризик-менеджмент має у сфері попередження небезпечних ситуацій, а основною метою управління ризиками є не ліквідація наслідків проблем, а їх запобігання. Для цього на підприємствах має проводитись аналіз потенційних загроз, оцінка рівня небезпеки, а також розроблюватися заходи щодо мінімізації ризиків. Одним із найпоширеніших інструментів є матриця ризиків, яка дозволяє визначити найбільш небезпечні фактори та оцінити можливі наслідки їх реалізації, завдяки чому підприємство може завчасно впровадити заходи безпеки, уникнути нещасних випадків і

зберегти здоров'я працівників.

У підсумку підкреслимо, що науково обґрунтоване управління ризиками на підприємстві, спрямоване на протидію загрозам і підкріплене реальними кейсами, дозволяє своєчасно запобігти проблемам, а не розбиратися з наслідками їх виникнення, забезпечуючи безпечні умови праці, стабільність діяльності та збереження життя і здоров'я працівників.

Література:

1. Глевацька Н.М., Осін Р.А., Чигринова М.В. Роль безпеки життєдіяльності та цивільного захисту у забезпеченні національної безпеки і стійкості держави під час війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 11(39). С. 820-832. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/15900>

СУРІНА А.О.

бакалавр, здобувачка гр. МЕ-22

Науковий керівник:

КІРІЧЕНКО О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні трансформаційні процеси у світовій та національній економіці супроводжуються прискореною цифровізацією фінансового сектору, що докорінно змінює підходи до організації банківського менеджменту. Умови високої невизначеності, зростання конкуренції між фінансовими установами, активний розвиток фінтех-рішень та воєнні виклики в Україні формують нові вимоги до ефективності функціонування банків. У цих умовах ключовим стратегічним ресурсом стає персонал банку, рівень цифрових компетенцій якого безпосередньо впливає на якість управлінських процесів та стійкість банківської системи.

У сучасних умовах цифрова трансформація банківського сектору проявляється у широкому впровадженні онлайн-банкінгу, мобільних застосунків, дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизованих скорингових систем та технологій штучного інтелекту. Це зумовлює зміну функціональної ролі працівника банку: від виконавця стандартних операцій до користувача цифрових систем, аналітика даних та консультанта клієнта у цифровому середовищі. Відповідно, традиційні підходи до управління персоналом стають недостатніми без системного розвитку цифрових компетенцій.

Управління розвитком цифрових компетенцій персоналу банку являє собою цілеспрямований процес формування, підтримки та вдосконалення цифрових знань і навичок працівників відповідно до стратегічних цілей банку. Даний процес охоплює комплекс управлінських дій, зокрема: діагностику рівня цифрової підготовки персоналу, ідентифікацію компетентнісних розривів, розробку індивідуальних та групових програм навчання, впровадження систем безперервного професійного розвитку та моніторинг результативності навчальних заходів [1].

Важливою складовою є формування системи безперервного навчання (lifelong learning), яка передбачає регулярне оновлення знань відповідно до темпів технологічних змін. Банки все частіше впроваджують внутрішні освітні платформи, корпоративні

університети, дистанційні курси, інтерактивні тренінги та симуляційні моделі реальних банківських процесів. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати рівень цифрової грамотності, але й забезпечувати швидку адаптацію персоналу до нових технологічних рішень.

Окремого значення набуває принцип навчання у процесі роботи (*learning by doing*), який передбачає практичне використання цифрових інструментів у щоденній діяльності. Працівники банку постійно взаємодіють із CRM-системами, системами електронного документообігу, платіжними платформами, системами дистанційного обслуговування клієнтів та аналітичними інструментами. Це сприяє не лише закріпленню теоретичних знань, але й формуванню стійких практичних цифрових навичок.

Суттєвим напрямом розвитку цифрових компетенцій є формування аналітичного мислення персоналу. У сучасному банківському менеджменті значна частина управлінських рішень базується на обробці великих обсягів даних (*Big Data*), що вимагає від працівників здатності працювати з інформацією, інтерпретувати статистичні показники, використовувати аналітичні панелі та приймати рішення на основі даних (*data-driven approach*). Це суттєво підвищує якість управлінських рішень та знижує рівень операційних ризиків.

Важливим компонентом цифрових компетенцій є також навички роботи з технологіями штучного інтелекту та автоматизованими системами. Використання AI-рішень у банківській сфері охоплює кредитний скоринг, виявлення шахрайських операцій, персоналізацію фінансових продуктів та прогнозування поведінки клієнтів. Відповідно, персонал має володіти базовим розумінням принципів функціонування таких систем та вміти інтерпретувати їх результати.

Ефективність управління розвитком цифрових компетенцій доцільно оцінювати за допомогою системи кількісних та якісних показників. До таких показників відносяться продуктивність праці, швидкість обробки клієнтських запитів, рівень задоволеності клієнтів, кількість помилок у процесах, ступінь використання цифрових інструментів у роботі, а також показники залученості персоналу до навчальних програм. Комплексне оцінювання дозволяє здійснювати обґрунтоване управління розвитком людського капіталу.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні цифрові компетенції набувають особливого стратегічного значення. Банківська система повинна забезпечувати безперервність функціонування в умовах фізичних загроз, перебоїв інфраструктури та підвищеної невизначеності. Саме цифрові інструменти, дистанційні канали обслуговування та мобільні сервіси дозволяють підтримувати стабільність фінансових операцій, що робить компетентність персоналу критично важливою умовою стійкості банків.

Важливу роль у формуванні цифрових компетенцій відіграє система мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна модель повинна включати матеріальні стимули (премії, надбавки за сертифікацію), а також нематеріальні (кар'єрне зростання, участь у стратегічних проєктах, доступ до сучасних навчальних ресурсів). Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації до безперервного професійного розвитку.

Важливим напрямом також є інтеграція управління компетенціями у загальну стратегію банку. Це означає узгодження кадрової політики з цифровою стратегією установи, впровадження компетентнісних моделей посад, регулярне оновлення вимог до працівників та адаптацію HR-процесів до цифрових змін. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість між розвитком персоналу та бізнес-цілями банку [2].

Таким чином, управління розвитком цифрових компетенцій персоналу банку є ключовим інструментом підвищення ефективності банківського менеджменту в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів. Його реалізація забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зростання продуктивності праці, покращення клієнтського сервісу та зміцнення стійкості банківської системи. У сучасних умовах саме рівень цифрової зрілості персоналу визначає конкурентоспроможність та стабільність банківських установ.

Література:

1. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-102.
2. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3(43). С. 56–68. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68.

СУСЛІКОВ С.В.

к.е.н., доц. кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРОБЛЕМИ, ІНСТРУМЕНТИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Цифрова економіка змінює не лише технічні засоби ведення бізнесу, а й саму логіку управління підприємством. Якщо раніше вирішальним був доступ до окремих масивів даних, то нині головною перевагою стає здатність швидко перетворювати розрізнену інформацію на основу для управлінського рішення. За таких умов інформаційно-аналітичне забезпечення вже не можна зводити до обліку чи звітності. Воно постає як інтегрований контур управління, у межах якого поєднуються збір даних, їх перевірка, аналітичне опрацювання, моделювання варіантів дій і передача результатів у систему прийняття рішень [4].

Попри поширення цифрових технологій, на рівні підприємств зберігається низка системних проблем. Передусім ідеться про фрагментарність інформаційного середовища. Дані про фінанси, виробництво, запаси, збут, персонал і контрагентів часто накопичуються у різних підсистемах і не утворюють єдиного аналітичного простору. Унаслідок цього зростає кількість дублювань, сповільнюється обмін інформацією між підрозділами, а рішення нерідко ухвалюються на основі неповної або запізненої картини. Не менш істотною є проблема, яка полягає в розриві між технічною інфраструктурою та економічним змістом управління, коли цифрові рішення впроваджуються як окремі сервіси, але не стають частиною цілісної системи регулювання [2].

У цьому зв'язку інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як багаторівневу систему, що охоплює три взаємопов'язані площини. Перша пов'язана з формуванням якісної інформаційної бази, де визначальними є повнота, достовірність, своєчасність і зіставність даних. Друга стосується аналітичної обробки, тобто використання економіко-математичних моделей, сценарного аналізу, багатокритеріального оцінювання та засобів візуалізації. Третя площина відображає управлінське застосування результатів, коли аналітика не лишається довідковим матеріалом, а безпосередньо впливає на вибір стратегії, розподіл ресурсів, коригування бізнес-процесів і перегляд цільових орієнтирів. Отже, цінність має не сама інформація, а її здатність зменшувати невизначеність і підвищувати якість вибору [1].

Серед інструментів, що набувають найбільшої ваги, слід виокремити інтегровані інформаційні системи підприємства, цифрові панелі моніторингу, моделі прогнозування, механізми контролю відхилень, системи підтримки прийняття рішень, а також аналітичні процедури для оцінки ефективності альтернатив. Їхня результативність залежить не від простого накопичення цифрових рішень, а від поєднання в межах єдиного контуру, де результат одного блоку стає вхідним сигналом для іншого. Особливо помітною є роль такого

підходу у міжорганізаційній взаємодії, зокрема в аутсорсингових моделях, де швидкість передачі релевантної інформації впливає на узгодженість рішень і економічний результат [4].

Для формалізації цієї логіки запропоновано динамічну синергетичну модель результативності інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством:

$$I_{IA}(t) = \sum_{i=1}^6 w_i z_i(t) + \sum_{i=1}^6 \sum_{j=i+1}^6 \theta_{ij} z_i(t) z_j(t) - \mu L(t) \quad (1)$$

де $I_{IA}(t)$ - інтегральний індекс результативності інформаційно-аналітичного забезпечення в момент часу t ; $z_i(t)$ - стандартизовані параметри системи; w_i - ваги окремих параметрів; θ_{ij} - коефіцієнти синергетичної взаємодії між елементами; $L(t)$ - інтегральні втрати від інформаційного шуму, дублювання, затримок і неузгодженості даних; μ - коефіцієнт чутливості системи до втрат.

У межах моделі змінні z_i можуть відображати якість даних, рівень інтеграції інформаційних систем, глибину аналітичної обробки, прогностичну спроможність моделей, швидкість зворотного зв'язку та рівень інтерпретованості результатів для менеджменту. Перевага такого підходу полягає в тому, що він ураховує не лише окремий внесок кожного елемента, а й ефект їх поєднання. Висока якість даних сама по собі ще не забезпечує якісного управління, якщо відсутня належна інтеграція систем або слабко розвинена прогностична аналітика. Натомість одночасне поліпшення кількох параметрів здатне забезпечити нелінійне зростання загальної результативності.

Подальший зв'язок між аналітичним контуром і якістю управлінських рішень доцільно відобразити так:

$$Q_u(t+1) = \alpha + \beta I_{IA}(t) + \gamma S(t) - \delta R(t) \quad (2)$$

де $Q_u(t+1)$ - очікувана якість управлінського рішення в наступному періоді; $S(t)$ - рівень стратегічної узгодженості рішень; $R(t)$ - інтенсивність зовнішньої та внутрішньої невизначеності; $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - параметри моделі.

Ця залежність показує, що результативність інформаційно-аналітичного забезпечення прямо впливає на своєчасність, обґрунтованість і узгодженість рішень. В умовах цифрової економіки це особливо важливо, оскільки навіть правильне за змістом рішення швидко втрачає цінність, якщо воно ухвалене із запізненням або спирається на частково застарілі дані.

Перспективи розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення пов'язані з переходом від фрагментарної цифровізації до цілісної аналітичної архітектури. Йдеться про створення єдиного інформаційного середовища підприємства, автоматизацію виявлення відхилень і поглиблення інтеграції між блоками управління. Не менш важливим є посилення ролі інтелектуального капіталу, адже навіть досконала система не забезпечує потрібного ефекту без аналітичної культури та здатності своєчасно переводити висновок у практичну дію [5].

Отже, у цифровій економіці інформаційно-аналітичне забезпечення слід розуміти як активний механізм управління, а не як допоміжний елемент облікового супроводу. Його ефективність визначається не кількістю накопичених даних, а ступенем їх узгодженості, швидкістю перетворення на аналітичний продукт і здатністю впливати на вибір дій. Саме тому розвиток підприємства дедалі більше залежить від того, наскільки воно спроможне побудувати аналітичний контур, у якому інформація, модель і управлінська дія утворюють єдину систему.

Література:

1. Глізнуца М. Ю., Крамської Д. Ю., Сусліков С. В. Вплив інтелектуального капіталу та інформаційно-аналітичного забезпечення на ефективне управління міжнародними інноваційними проєктами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 137-140.

2. Крамської Д. Ю., Сусліков С. В., Крамської О. Ю. Значення економіко-математичного моделювання та інформаційних систем для розвитку бізнесу в умовах

діджиталізації економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 6 (209). URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/336814>

3. Перерва П. Г., Сусліков С. В., Посохов І. М., Синіговець О. М., Віннікова В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення аутсорсингу багатонаціональних підприємства в умовах міжнародної інтеграції та глобалізації економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 3 (193). С. 77-91.

4. Сусліков С. В., Кучинська О. М. Система діджиталізації: поняття і структура. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 1 (204). С. 107-120. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.04.06.

5. Сусліков С. В., Крамської Д. Ю., Глізнуца М. Ю. Використання наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 112-119.

Олена ТРОФІМШИНА

здобувач групи МК-24,
спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник:

Тетяна РЯБОВОЛИК

к.е.н., доцент

завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність більшості активних підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність ефективного управління ризиками. Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності та супроводжує всі управлінські рішення, впливаючи на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства [3]. Актуальність дослідження питання управління ризиками зумовлена зростанням динамічності зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише мінімізувати можливі втрати, але й використовувати ризики як джерело додаткових можливостей розвитку. Крім того, у сучасних умовах ризик-менеджмент виступає ключовим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства та його стабільного функціонування.

Управління ризиками підприємства – це системний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу та використання потенційних можливостей [1]. Сутність ризик-менеджменту полягає у комплексному підході до роботи з ризиками, що включає наступні складові, які представлено на рисунку 1.

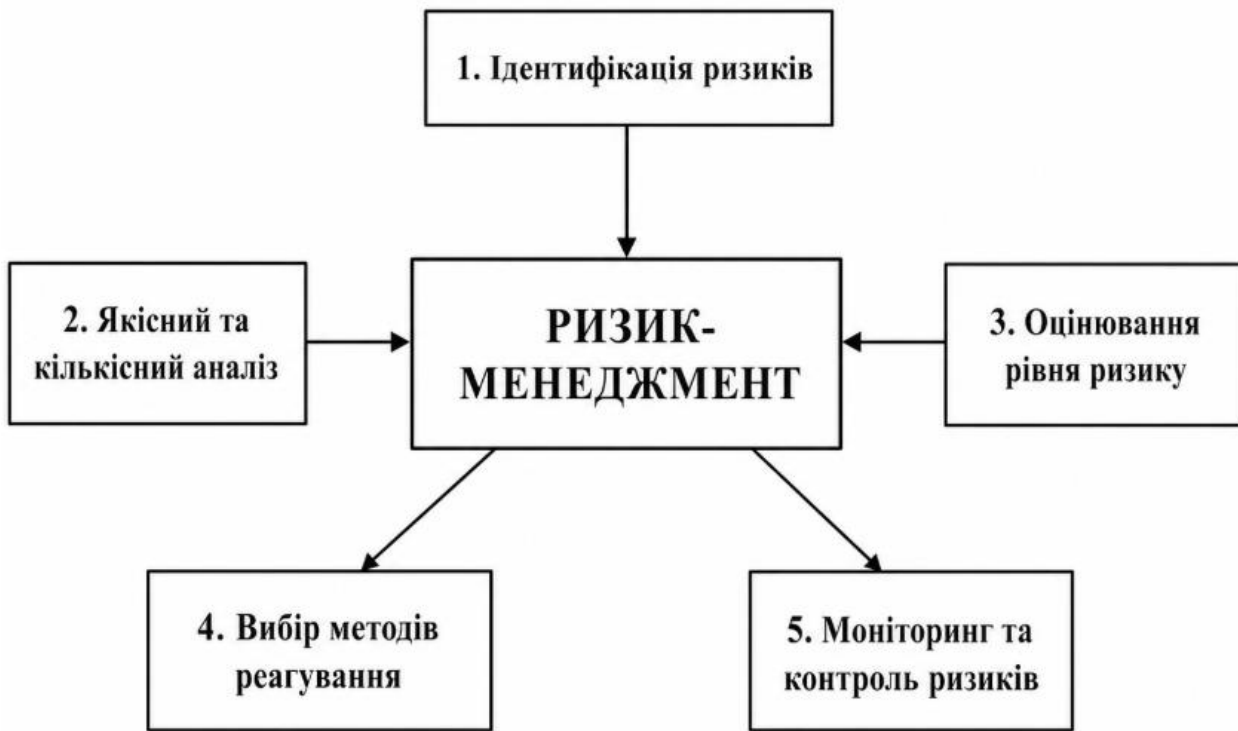


Рисунок 1 – Ключові елементи управління ризиками на підприємстві

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1]

Ідентифікація ризиків є початковим етапом ризик-менеджменту, на якому підприємство визначає потенційні загрози, що можуть вплинути на його діяльність. На цьому етапі керівництво та відповідальні працівники аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, виявляють можливі джерела ризиків та формують їх перелік.

На підприємстві це може проявлятися у виявленні фінансових, виробничих, кадрових, ринкових, логістичних, правових, технічних, інформаційних та безпекових ризиків. Наприклад, підприємство може встановити ризик зростання цін на сировину, перебоїв із постачанням, зниження попиту на продукцію, втрати ключових працівників, технічних збоїв обладнання, кібератак або змін у законодавстві. Для цього використовуються аналіз звітності, опитування працівників, експертні оцінки, аудит бізнес-процесів, аналіз скарг клієнтів, вивчення ринку та досвід минулих кризових ситуацій.

Результатом цього етапу є формування реєстру ризиків – систематизованого переліку загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Після виявлення ризиків підприємство переходить до їх аналізу. *Якісний аналіз* передбачає опис характеру кожного ризику, визначення його причин, можливих наслідків і сфер впливу. На цьому етапі підприємство встановлює, які ризики є найбільш небезпечними, які можуть виникнути найближчим часом, а які мають віддалений або непрямий вплив.

Наприклад, якщо підприємство виявило ризик перебоїв із постачанням сировини, під час якісного аналізу з'ясується, чому він може виникнути: залежність від одного постачальника, складна логістика, нестабільність цін, воєнні дії, валютні коливання тощо. Також визначається, до яких наслідків це може призвести: простою виробництва, зростання витрат, невиконання договорів або втрати клієнтів.

Кількісний аналіз передбачає розрахунок можливих втрат, імовірності настання ризику та його фінансового впливу на підприємство. На практиці це може бути оцінка можливих збитків у грошовому вираженні, розрахунок втрати прибутку, зниження обсягів продажу, додаткових витрат або простоїв. Наприклад, підприємство може розрахувати, скільки коштів воно втратить у разі зупинки виробництва на один день або у разі підвищення ціни на сировину на 10–15 %.

Результатом цього етапу є розуміння того, які ризики є критичними, помірними або

незначними для підприємства.

Оцінювання рівня ризику передбачає визначення ступеня небезпеки кожного ризику для підприємства. На цьому етапі ризики порівнюються між собою за двома основними критеріями: імовірністю виникнення та масштабом можливих наслідків.

На підприємстві це часто здійснюється за допомогою матриці ризиків, у якій ризики поділяються на низькі, середні, високі та критичні. Наприклад, ризик незначного затримання поставки може мати середній рівень, якщо його наслідки можна швидко компенсувати. Натомість ризик повної зупинки виробництва через відсутність сировини або пошкодження обладнання може бути оцінений як високий або критичний.

Оцінювання рівня ризику допомагає підприємству визначити пріоритетність управлінських дій. Тобто керівництво розуміє, на які ризики потрібно реагувати негайно, які потребують постійного контролю, а які можна лише періодично відстежувати. Це дозволяє раціонально розподіляти фінансові, кадрові та організаційні ресурси.

Після оцінювання рівня ризику підприємство визначає, яким способом воно буде реагувати на кожну загрозу. Вибір методу реагування залежить від характеру ризику, його ймовірності, можливих наслідків і ресурсів підприємства.

На практиці підприємство може використовувати кілька основних підходів. Перший – уникнення ризику. Другий підхід – зниження ризику. Третій підхід – передача ризику. Це означає, що частина відповідальності за можливі втрати передається іншій стороні. Четвертий підхід – прийняття ризику.

Результатом цього етапу є розроблення конкретного плану дій щодо кожного суттєвого ризику.

Моніторинг і контроль ризиків є завершальним, але постійно діючим етапом ризик-менеджменту. Його сутність полягає у регулярному спостереженні за ризиками, оцінюванні змін їхнього рівня та перевірці ефективності заходів реагування.

На підприємстві це означає, що відповідальні особи постійно відстежують ключові показники діяльності: фінансові результати, рівень витрат, строки постачання, стан дебіторської заборгованості, якість продукції, плинність кадрів, технічний стан обладнання, ситуацію на ринку та зміни у законодавстві. Якщо певний ризик посилюється, керівництво має своєчасно переглянути план дій і прийняти коригувальні рішення.

Наприклад, якщо підприємство бачить, що затримки постачання стають систематичними, воно може змінити постачальника, збільшити страховий запас або укласти додаткові договори з альтернативними партнерами. Якщо зростає ризик кібератак, підприємство може посилити захист інформаційних систем, провести навчання працівників і оновити програмне забезпечення.

Моніторинг дає змогу підприємству не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й попереджати їх виникнення. Саме тому ризик-менеджмент має бути не разовим заходом, а постійною частиною системи управління підприємством [1].

Ризик розглядається як економічна категорія, що відображає можливість відхилення фактичних результатів від очікуваних, причому це відхилення може мати як негативний, так і позитивний характер [3].

Система управління ризиками повинна бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством та враховувати всі види ризиків: фінансові, виробничі, інвестиційні, зовнішньоекономічні тощо [2].

Важливим аспектом є застосування стратегічного підходу до управління ризиками, який передбачає формування відповідної політики, розробку інструментів впливу та створення ефективного організаційно-економічного механізму управління ризиками.

Отже, управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства, що забезпечує зниження невизначеності та підвищення стійкості бізнесу. Впровадження системного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку цифрових інструментів управління ризиками,

впровадженні ризик-орієнтованих систем внутрішнього контролю та адаптації міжнародних стандартів ризик-менеджменту до умов національної економіки.

Література

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: <https://www.researchgate.net/publication/371190469> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Мирошниченко Г., Марина А. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. Підприємництво та інновації. 2023. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/581> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376568372> (дата звернення: 05.05.2026).

ТЕРЕНТЬЄВА Дар'я

Здобувачка спеціальності «Маркетинг»

Науковий керівник:

КОВАЛЕНКО С.В.

Викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна

НОВІТНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації економіки ведення бізнесу дедалі більше залежить від використання цифрових технологій. Інтернет став не лише засобом комунікації, а й повноцінним середовищем для здійснення підприємницької діяльності. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, розширювати ринки збуту та ефективніше взаємодіяти зі споживачами.

Одним із найважливіших інструментів сучасного бізнесу є інтернет-маркетинг. Його основними складовими є пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, email-маркетинг та контент-маркетинг. Завдяки цим інструментам компанії можуть залучати нових клієнтів, формувати позитивний імідж бренду та збільшувати обсяги продажів.

Особливого значення набуває маркетинг у соціальних мережах (SMM). Такі платформи, як Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn, надають можливість безпосередньо взаємодіяти з цільовою аудиторією. Соціальні мережі дозволяють оперативно поширювати інформацію про товари та послуги, отримувати зворотний зв'язок від споживачів і формувати лояльність до бренду.

Важливим напрямом цифровізації є використання електронної комерції. Онлайн-магазини, маркетплейси та мобільні додатки забезпечують доступність товарів і послуг незалежно від географічного розташування споживача. Це створює додаткові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу.

Також значну роль відіграють системи автоматизації бізнес-процесів. CRM-системи допомагають управляти відносинами з клієнтами, а аналітичні сервіси дають змогу оцінювати ефективність маркетингових кампаній та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання штучного інтелекту та технологій аналізу даних сприяє персоналізації пропозицій і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Разом із перевагами цифровізація створює й певні виклики. До них належать загрози кібербезпеці, необхідність постійного оновлення технологій та підвищення цифрових компетентностей працівників. Тому підприємства повинні приділяти увагу захисту інформації та професійному розвитку персоналу.

Отже, новітні цифрові інструменти є важливим чинником успішного розвитку бізнесу. Їх використання дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стаке зростання в умовах сучасної цифрової економіки.

Література:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ : Діалектика, 2023.
2. Ілляшенко С.М. Інтернет-маркетинг: сучасні тенденції та перспективи розвитку. – Суми, 2022.
3. Digital 2025 Global Overview Report.

УГРИНЧУК М.І.

учениця 10 класу

Центральноукраїнського наукового ліцею

ШАПРАН В.С.

Вчитель географії

Центральноукраїнського наукового ліцею

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УТИЛІЗАЦІЇ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ У МІСТІ ОЛЕКСАНДРІЯ

Актуальність проблеми. Динамічний розвиток урбанізованих територій України супроводжується стійким зростанням обсягів утворення твердих побутових відходів (ТПВ), що призводить до критичного переповнення чинних сміттєзвалищ та загострення системних екологічних ризиків [4]. На сьогодні традиційне захоронення несортованого сміття демонструє повну фінансову та екологічну неспроможність, забруднюючи підземні горизонти фільтратом та отруюючи атмосферу емісіями метану й токсичних газів від самозаймання [1]. Перехід до засад циркулярної економіки шляхом впровадження механізованого сортування та глибинної переробки ресурсоцінних компонентів, зокрема полімерів, є єдиним дієвим інструментом виконання вимог чинного законодавства [3], мінімізації антропогенного тиску на довкілля та забезпечення сталого фінансово-господарського розвитку громад.

Аналіз стану поводження з ТПВ у місті Олександрія. Сучасна сміттєвидальна інфраструктура міста Олександрія Кіровоградської області орієнтована переважно на змішаний збір та лінійне видалення відходів. При чисельності населення близько 80 тис. осіб річний обсяг генерації ТПВ перевищує 32 тис. тонн, що еквівалентно середньому показнику у 400 кг на одну особу [1]. Утилізація здійснюється шляхом транспортування сміття на міський полігон площею 3 га, розташований за 15 км від межі міста поблизу с. Лікарівка [1, 2].

Морфологічний аналіз свідчить, що ресурсоцінна фракція (папір, картон, скло, метал, пластик) становить близько 16% від загального масиву ТПВ [1]. Особливу загрозу та водночас значний комерційний потенціал мають пластикові відходи, частка яких досягає 10–12%, що генерує добовий потік у 6–8 тонн полімерного сміття, яке характеризується тривалим періодом біодеградації та високою ринковою ціною у разі належного розділення [1].

Соціологічне опитування 33 місцевих мешканців виявило ключові деструктивні чинники, які стримують розвиток селективного збору: відсутність спеціалізованих контейнерів (44,8% респондентів), брак сталих екологічних звичок (37,9%), дефіцит особистого часу (13,8%) та загальне нерозуміння сенсу сортування [1]. Це підтверджує необхідність комплексного поєднання інфраструктурної модернізації та масштабної інформаційно-просвітницької роботи з населенням.

Обґрунтування інвестиційного проєкту. Для розв'язання окреслених проблем та вилучення ресурсоцінних компонентів пропонується створення інтегрованого механіко-переробного комплексу. Авторська схема об'єкта передбачає функціонування шести взаємопов'язаних технологічних зон:

1. Ділянка приймання та первинного сортування відходів.

2. Механіко-сортувальна лінія потужністю до 15 тонн на добу.
3. Лінія вторинної переробки пластику продуктивністю 0,5–1,0 т/год (що повністю покриває добові потреби Олександрії, які становлять 4–8 тонн, та формує резерв для приймання сировини із сусідніх населених пунктів громади).
4. Склади сировини та готової продукції.
5. Локальні очисні споруди для технологічних стоків.
6. Адміністративно-побутові приміщення [1].

Капітальні витрати на реалізацію проєкту, згідно з аналогічними вітчизняними практиками будівництва модульних комплексів, диференціюються за такими статтями: сортувальна лінія (10–20 т за добу) — 12–20 млн грн; лінія переробки ПЕТ — 15–30 млн грн; очисні споруди — 5–10 млн грн; будівельно-інфраструктурні роботи — 8–15 млн грн. Загальний інвестиційний бюджет проєкту оцінюється в межах 40–75 млн грн [5].

Окупність капіталовкладень досягається за рахунок операційної реалізації відсортованої вторинної сировини за поточними ринковими цінами: алюміній (12–20 грн/кг), ПЕТ-пляшка (3,0–4,5 грн/кг), макулатура (1,2–3,4 грн/кг) [1]. Залучення населення до сортування планується реалізувати через механізми роздільного збору (встановлення маркованих контейнерів із QR-інструкціями), запровадження диференційованої оплати за вивезення сміття, проведення освітніх тренінгів у школах та матеріальне стимулювання (бонуси в магазинах за повернення тари) [1].

Екологічні та соціально-економічні ефекти. Впровадження проєкту забезпечує значний мультиплікативний ефект. Переробка навіть 15–20% загального обсягу ТПВ призведе до:

- радикального зниження навантаження на міський полігон та подовження терміну його експлуатації;
- скорочення витрат міського бюджету на транспортування та захоронення відходів;
- створення 30–50 нових робочих місць і стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу;
- покращення екологічного стану повітряного та водного басейнів регіону [1].

Результати дослідження мають високе прикладне значення і можуть безпосередньо використовуватися органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та освітніми закладами при плануванні екологічних програм розвитку Олександрійської міської громади [1].

Література:

1. Про управління відходами : Закон України № 2320-ІХ від 20 червня 2022 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2022. – № 31. – Ст. 349.
2. Програма поводження з твердими побутовими відходами в Олександрійській міській територіальній громаді. – Олександрія : Олександрійська міська рада, 2024. – 28 с.
3. Сорокіна С. В. Екологічні ризики традиційного захоронення ТПВ в Україні / С. В. Сорокіна // Екологічний вісник. – 2023. – № 4. – С. 12–15.
4. Техніко-економічне обґрунтування будівництва сміттесортувальних та переробних комплексів у малих містах України : зб. наук. праць / за ред. А. В. Клименка. – Київ : Еко-Прес, 2025. – С. 45–52.
5. Угринчук М. І. Економічна ефективність утилізації твердих побутових відходів у місті Олександрія : презентація науково-дослідницької роботи / М. І. Угринчук ; наук. кер. В. С. Шапран. – Кропивницький : Центральноукраїнський науковий ліцей, 2026. – 16 с.

Dmytro UNHURIAN

Fourth-year student, group ME-22

Academic supervisor:

Anatolii MUZYCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine.

APPLICATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES AT PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES

Economic development is characterized by active digital transformation, which significantly changes approaches to the management of enterprises in various sectors, including the transport sector. Motor transport enterprises providing passenger transportation services operate in a complex and dynamic environment that requires a high level of managerial responsiveness, efficient use of resources, and the provision of high-quality services. Under such conditions, digitalization acts as a key factor in the modernization of the management system.

The study of the specific features of managing motor transport enterprises under conditions of digitalization is determined by the need to improve the efficiency of their operations, reduce costs, and enhance the quality of transport services. Digital technologies, in particular artificial intelligence, Big Data, the Internet of Things, and digital platforms, are becoming the basis for the transformation of management processes and logistics systems [1].

Digitalization changes the traditional management model, transforming it into data-driven management, where analytics, automation, and the integration of information systems play a key role.

The digitalization of motor transport enterprise management forms a new management model based on technology integration, data analytics, and intelligent systems, which ensures increased operational efficiency and improved quality of transport services.

Modern motor transport enterprises actively implement a wide range of digital technologies that ensure management efficiency and improve the quality of services (Table 1).

Table 1 – Digital Technologies at Passenger Transport Enterprises

Technology	Essence	Scope of Application
GPS monitoring	Real-time vehicle tracking	Control of vehicle movement
ERP systems	Enterprise resource management	Finance, personnel, accounting
CRM systems	Customer relationship management	Passenger service
Big Data	Analysis of large datasets	Demand forecasting
Artificial intelligence	Automation of decision-making	Route optimization
IoT (Internet of Things)	Collection of data from sensors	Monitoring the technical condition of vehicles
Mobile applications	Digital services for passengers	Ticket sales, timetables
Cloud technologies	Data storage and processing	Information management
ITS (Intelligent Transport Systems)	Management of transport infrastructure	Traffic regulation

Source: compiled by the author based on materials [3]

The application of these technologies makes it possible to significantly increase the efficiency of transport processes, optimize the use of resources, and ensure a higher level of passenger service [2].

At the same time, the use of such technologies has not only advantages but also certain limitations and risks that must be taken into account during their implementation.

For the purpose of a comprehensive assessment, it is advisable to summarize the advantages and disadvantages of applying digital technologies in the management of motor transport enterprises in the form of Table 2.

Table 2 – Advantages and Disadvantages of Using Digital Technologies in the Management of Motor Transport Enterprises

Technology	Advantages	Disadvantages
GPS monitoring	Real-time control of vehicle movement; reduction of abuses; increased safety	Costs of equipment and maintenance; dependence on signal availability
ERP systems	Integrated resource management; automation of accounting processes; increased efficiency	High implementation cost; complexity of integration
CRM systems	Improved interaction with customers; enhanced service quality	Need for personnel adaptation; implementation costs
Big Data	Accurate demand forecasting; performance analytics	Need for large volumes of data; complexity of data processing
Artificial intelligence	Automation of decision-making; optimization of processes	High cost; need for qualified personnel
IoT (Internet of Things)	Monitoring of the technical condition of vehicles; reduction of accident rates	Costs of sensors; cybersecurity risks
Mobile applications	Convenience for passengers; increased customer loyalty	Need for continuous support; dependence on Internet access
Cloud technologies	Flexible access to data; reduced infrastructure costs	Data security risks; dependence on the provider
ITS (Intelligent Transport Systems)	Traffic optimization; reduction of congestion; increased efficiency	High implementation complexity; significant investment requirements

Source: compiled by the author based on materials [3]

The analysis of the technologies presented indicates that their implementation provides significant advantages for motor transport enterprises, in particular increased management efficiency, improved service quality, and optimized use of resources.

At the same time, the main limitations include high implementation costs, the need to modernize infrastructure, the requirement for qualified personnel, and information security risks.

Thus, the management of motor transport enterprises under conditions of digitalization is a complex, multi-component process that involves the integration of modern information technologies into all areas of enterprise activity.

It has been established that digitalization contributes to improving management efficiency, optimizing resources, automating business processes, and enhancing the quality of transport services. The main types of managerial innovations that form the basis of the digital transformation

of enterprises have been identified.

The specific features of managing motor transport enterprises under modern conditions consist in the transition to data-driven management, the use of intelligent transport systems, and the implementation of digital technologies that ensure the competitiveness of enterprises in a dynamic environment.

References:

1. Popelo, O., & Svyrydenko, O. The role of digital technologies in the development of an enterprise logistics system. Available at: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/329825>
2. Shtelmashuk, M. (2024). Digitalization and automation of logistics processes. *Economy and Society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
3. Shpak, N. O., & Hrabovych, I. V. (2024). Factors of formation and development of digital marketing tools of enterprises. *Economic Space*, no. 189, pp. 337–343.

ФРИГА Є. В.

здобувач вищої освіти гр. D7-25

кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Науковий керівник:

ДОРЕНЬКА А. О.

асистент кафедри економіки,

менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м.Кропивницький

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У сучасних умовах підприємства функціонують під впливом значної кількості кризових чинників: економічної нестабільності, воєнних ризиків, змін купівельної поведінки, зниження платоспроможності споживачів, посилення конкуренції, цифрової трансформації та інформаційної перенасиченості ринку. За таких умов маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки допомагає підприємству не лише продавати, а й швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Маркетинг в антикризовому управлінні можна розглядати як систему дій, спрямованих на збереження зв'язку з цільовою аудиторією, підтримання попиту, формування довіри, коригування продуктового портфеля, пошук нових каналів збуту та посилення конкурентних переваг підприємства. Якщо в стабільних умовах маркетинг часто орієнтується на зростання, то в кризових умовах його першочерговими завданнями стають виживання, утримання клієнтів, репутаційна стійкість і гнучке реагування на зміни ринку.

Однією з провідних сучасних тенденцій є переорієнтація маркетингу з короткострокових продажів на довгострокову довіру до бренду. У період кризи споживачі стають обережнішими у виборі товарів і послуг, частіше порівнюють ціни, звертають увагу на репутацію компанії, прозорість комунікації та реальну цінність пропозиції. Тому підприємствам важливо не лише рекламувати продукт, а й пояснювати, чому бренд залишається надійним, корисним і соціально відповідальним. Другою тенденцією є посилення ролі цифрового маркетингу. Онлайн-канали дозволяють підприємствам швидше комунікувати зі споживачами, тестувати рекламні повідомлення, змінювати пропозиції, запускати акції, аналізувати поведінку клієнтів і вимірювати ефективність кампаній. В умовах обмежених бюджетів це особливо важливо, адже цифрові інструменти дають змогу більш точно спрямовувати рекламні ресурси на ті аудиторії, які мають найбільший потенціал купівлі. Третьою тенденцією є підвищення вимог до ефективності маркетингових бюджетів.

За даними Gartner, у 2025 році маркетингові бюджети залишилися на рівні 7,7% від загального доходу компаній, що свідчить про необхідність для маркетингових команд досягати більшої результативності без суттєвого збільшення фінансування. У кризових умовах підприємства мають відмовлятися від неефективних каналів просування, посилювати аналітику, контролювати ROMI та концентруватися на тих інструментах, які безпосередньо впливають на продажі, повторні покупки й утримання клієнтів.

Четвертою тенденцією є персоналізація маркетингових комунікацій. У кризовий період універсальні рекламні повідомлення часто втрачають ефективність, оскільки різні групи споживачів мають різні потреби, фінансові можливості та мотиви купівлі. Deloitte зазначає, що бренди, які ефективно використовують персоналізацію, можуть посилювати лояльність клієнтів і частоту покупок. Саме тому підприємствам доцільно сегментувати аудиторію, формувати індивідуальні пропозиції, використовувати CRM-системи та аналізувати історію взаємодії з клієнтами. П'ятою тенденцією є використання штучного інтелекту та аналітики даних. AI-інструменти дають змогу швидше аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, автоматизувати комунікації, створювати контент, налаштовувати рекламу та визначати найбільш перспективні сегменти аудиторії. McKinsey у звіті про стан AI за 2025 рік зазначає, що зростання доходів від використання AI найчастіше фіксується саме у напрямках маркетингу і продажів, стратегії та корпоративних фінансів, а також розробки продуктів і сервісів.

Шостою тенденцією є кризова репутаційна комунікація. У період нестабільності будь-яка помилка в комунікації може швидко вплинути на довіру до підприємства. Тому компаніям важливо мати чітку позицію, швидко реагувати на негативні відгуки, пояснювати зміни в цінах, умовах обслуговування, графіку роботи чи доступності товарів. Антикризовий маркетинг має бути чесним, людським і послідовним, адже саме прозора комунікація допомагає зменшити напругу та зберегти лояльність аудиторії.

Сьомою тенденцією є ціннісний маркетинг. Споживачі дедалі частіше очікують від брендів не лише вигідної ціни, а й зрозумілої позиції, соціальної відповідальності, підтримки локальних ініціатив, етичної поведінки та реальної користі. У кризових умовах це особливо важливо, оскільки люди обирають ті бренди, яким довіряють і з якими емоційно себе ідентифікують. HubSpot у звіті про маркетинг 2026 року підкреслює, що на тлі масового AI-контенту бренди мають посилювати власну точку зору, довіру, релевантність і довгострокову цінність. Восьмою тенденцією є гнучкість продуктової та цінової політики. Антикризовий маркетинг передбачає швидке коригування асортименту, запуск доступніших пропозицій, створення пакетних рішень, акцій, програм лояльності, спеціальних умов для постійних клієнтів.

Дев'ятою тенденцією є посилення клієнтоорієнтованості та роботи з утриманням клієнтів. У кризових умовах залучення нового клієнта часто коштує дорожче, ніж утримання наявного. Тому підприємствам доцільно розвивати програми лояльності, персональні пропозиції, післяпродажну комунікацію, сервісну підтримку, роботу з відгуками та повторними продажами. Саме постійні клієнти можуть стати основою стабільного попиту в період невизначеності.

Отже, маркетинг у системі антикризового управління підприємством виконує комплексну функцію: допомагає аналізувати ринок, підтримувати продажі, зберігати довіру споживачів, управляти репутацією, швидко адаптувати пропозицію та знаходити нові можливості розвитку. Його ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати стратегічне бачення, цифрові інструменти, аналітику, гнучкість і людську комунікацію. Сучасний маркетинг є важливим інструментом антикризового управління підприємством, оскільки дозволяє не лише реагувати на кризу, а й активно впливати на поведінку споживачів, рівень довіри до бренду та стійкість бізнесу. Найбільш актуальними тенденціями є цифровізація маркетингу, персоналізація комунікацій, використання штучного інтелекту, оптимізація бюджетів, розвиток репутаційного менеджменту, ціннісний маркетинг, гнучка цінова політика та фокус на утриманні клієнтів. Таким чином, маркетинг в

умовах кризи має розглядатися не як другорядна функція, а як стратегічний механізм стабілізації, адаптації та розвитку підприємства. Ефективне використання маркетингових інструментів дає змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність, підтримувати контакт із цільовою аудиторією та формувати основу для подальшого зростання після подолання кризових явищ.

Література:

1. Gartner. 2025 CMO Spend Survey. (дата звернення: 18.05.2026).
2. Deloitte Digital. Marketing Trends 2025. (дата звернення: 18.05.2026).
3. McKinsey & Company. The State of AI: Global Survey 2025. (дата звернення: 18.05.2026).
4. HubSpot. The State of Marketing Report 2026. (дата звернення: 18.05.2026).

ХОДЗИЦЬКА В.В.

к. е.н., доцент
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

АСПЕКТИ КЛАСИФІКАЦІЇ СТАТЕЙ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ: НАЙВАЖЛИВІША ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ

Важливість поділу активів та зобов'язань на поточні та довгострокові у фінансовій звітності є фундаментальною для розуміння фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та операційної ефективності підприємства. Цей поділ, закріплений у Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку (МСБО) 1 "Подання фінансової звітності", надає критично важливу інформацію для широкого кола користувачів.

Розрізнення поточних і довгострокових статей у балансі є ключовим для формування повної та достовірної картини фінансового стану підприємства на певну дату. Це основна інформація для розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу), які є незамінними інструментами для фінансового аналізу. Інвестори, кредитори, менеджери та інші стейкхолдери використовують цей поділ для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, кредитування, операційного управління та стратегічного планування. МСБО 1 прямо вимагає такого поділу (якщо це не є менш релевантним для компанії), що забезпечує послідовність та порівнянність фінансової звітності компаній по всьому світу, які застосовують МСФЗ.

Проте на практиці визначення цієї межі є вкрай складним та вимагає глибокого розуміння стандарту при наявності змішаних бізнес-моделей, пролонгованих кредитних угод.

Пункт 60 МСБО 1 вимагає від компанії обов'язковості класифікації активів та зобов'язань на поточні та довгострокові, за виключенням інформативності складання звітності за порядком зменшення ліквідності. Але таке виключення ґрунтується на обов'язковості розкриття термінів очікуваного погашення у відповідності з пунктом 61 МСБО 1.

Інколи рішення про класифікацію зобов'язань приймало керівництво компанії в залежності від рефінансованих заходів. Це створювало простір для необ'єктивних професійних суджень керівництва та ускладнювало процес розрахунку та інтерпретації показників фінансового стану.

Таким чином, поділ активів та зобов'язань на поточні та довгострокові є необхідним елементом якісної фінансової звітності, що забезпечує користувачів критично важливою інформацією для оцінки фінансового здоров'я та майбутніх перспектив компанії.

Література:

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами). Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 "Подання фінансової звітності" (МСБО 1). Міжнародні стандарти фінансової звітності: офіційний переклад, затверджений Міністерством фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 "Запаси" (МСБО 2). Міжнародні стандарти фінансової звітності: офіційний переклад, затверджений Міністерством фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" (МСБО 16). Міжнародні стандарти фінансової звітності: офіційний переклад, затверджений Міністерством фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи" (МСБО 37). Міжнародні стандарти фінансової звітності: офіційний переклад, затверджений Міністерством фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>
6. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти" (МСФЗ 9). Міжнародні стандарти фінансової звітності: офіційний переклад, затверджений Міністерством фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>

ЦИПУРИНДА А.І.

учениця 10-Б класу

КЗ «Центральноукраїнський науковий ліцей
Кіровоградської обласної ради»

Науковий керівник:

ШАПРАН В.С.

вчитель географії

КЗ «Центральноукраїнський науковий ліцей
Кіровоградської обласної ради»

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ МАЛОГО МІСТА (НА ПРИКЛАДІ М. ОЛЕКСАНДРІЯ)

Актуальність дослідження умов функціонування та розвитку середнього підприємництва в сучасній Україні зумовлена глибокими трансформаційними процесами та необхідністю пошуку нових, стійких моделей економічного зростання. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення невеликі населені пункти опинилися в зоні підвищеного ризику. Своєрідна дилема середніх міст, яскравим представником яких є місто Олександрія Кіровоградської області, полягає в сукупності деструктивних чинників: прогресуючому відтоці працездатного населення та молоді до мегаполісів, хронічному дефіциті капіталовкладень і небажанні зовнішніх інвесторів ризикувати на локальних ринках. Окрім того, місцевий бізнес часто змушений вести виснажливу цінову конкуренцію, знижуючи вартість товарів на шкоду їхній якості, що суттєво стримує загальний розвиток громади.

Ефективним інструментом подолання зазначених деструктивних тенденцій може стати франчайзинг, який у сучасній економічній літературі розглядається як дієвий симбіоз можливостей корпоративного та приватного капіталу. Базова формула успіху даної моделі полягає в поєднанні впізнаваного бренду та готової, перевіреної часом бізнес-системи

франчайзера з енергією, ресурсами та глибоким знанням місцевого ринку з боку франчайзі. Такий інтегрований підхід забезпечує локальному підприємцю прискорений старт, суттєве зниження комерційних ризиків та доступ до управлінських стандартів. У вітчизняній практиці виділяють три основні види франчайзингу: товарний (наприклад, LC Waikiki, Фокстрот), виробничий (наприклад, Coca-Cola, місцеві хлібопекарні) та сервісний (зокрема мережа Lviv Croissants та аптечні мережі).

Аналіз ландшафту місцевого бізнесу в місті Олександрія свідчить про наявність значного прихованого потенціалу. Наразі в місті функціонує близько 2800 фізичних осіб-підприємців (ФОП) та понад 350 малих підприємств, при цьому більше 50% з них зосереджені у сфері торгівлі та надання послуг. Головними перевагами ведення бізнесу в Олександрії є низька вартість оренди комерційної нерухомості (що становить лише 15-20% від загальних витрат порівняно з 30-40% у великих містах-мільйонниках) та високий рівень доступності вільних площ. Проте розвитку заважають суттєві бар'єри: обмежений доступ до кредитування, високі відсоткові ставки, гострий дефіцит кваліфікованих управлінських та маркетингових кадрів через міграційні процеси. Попри це, франшизна модель уже активно завойовує локальний простір — на мапі міста успішно функціонує близько 25-30 об'єктів, що працюють за договорами франчайзингу.

З метою комплексної оцінки соціально-економічного впливу франчайзингу на міське середовище було проведено соціологічне опитування 50 мешканців міста Олександрія. Отримані результати підтвердили високу соціальну ефективність цієї моделі в очах споживачів. Зокрема, 100% респондентів головною перевагою появи франшиз назвали гарантовану якість товарів та послуг, 85% відзначили високий рівень культури обслуговування, а 60% — суттєве розширення асортименту. Надзвичайно важливим є прояв ефекту «підвищення планки»: 70% опитаних мешканців вважають, що експансія відомих франшизних брендів змушує місцевих автентичних підприємців трансформувати свій підхід до сервісу та активно покращувати якість обслуговування, щоб залишатися конкурентоспроможними [10]. При цьому 62% респондентів переконані, що франшизи не витісняють, а ефективно доповнюють місцевий бізнес, створюючи збалансовану екосистему.

Отже, проведений аналіз умов функціонування підприємництва в Олександрії доводить, що франчайзинг не просто виконує функцію продажу товарів чи послуг, а виступає потужним драйвером трансформації всього локального ринку. Впровадження франшизних моделей сприяє утриманню капіталу всередині громади, стимулює розвиток здорової конкуренції, підвищує загальні стандарти життя та створює нові робочі місця. Для максимальної реалізації цього потенціалу необхідне врахування інструментів франчайзингу в місцевих стратегіях розвитку, що дозволить перетворити малі міста на точки економічного зростання.

Література:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV . <https://zakon.rada.gov.ua>
URL:
2. Державна служба статистики України Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Олександрійська міська рада. Офіційний веб- сайт. URL: <https://olexrada.gov.ua>
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління франчайзинговою діяльністю: навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. 328 с.
5. Ведерніков М.Д., Павленко А.Ф. Франчайзинг як інструмент розвитку підприємництва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. № 3(210). С. 47-52.
6. . Гончаренко Н.І. Особливості розвитку франчайзингу в Україні. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 112-116.
7. . Дем'яненко С.І. Вплив франчайзингу на розвиток малого бізнесу в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. 2020. Випуск 34. С. 68-73.

8. Іванова Л.С., Петренко В.П. Франчайзинг у міжнародному бізнесі: теорія та практика: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 264 с.

9. Карпенко Г.В. Франчайзинг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 51-55.

10. . Крисанов Д.Ф., Волков В.П. Франчайзинг як форма інтеграції капіталу в торгівлі. Економіка України. 2020. № 7. С. 43-53.

11. Лігоненко Л.О., Ільченко Т.В. Франчайзинг як інструмент розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 4. С. 354-365.

12. . Осипова М.М. Франчайзинг: сутність, переваги та недоліки. Економіка і організація управління. 2020. № 2(38). С. 25-32.

13. Петрова І.Л. Франчайзинг в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку. Економічний форум. 2022. № 2. С. 103-109

ЦЬОМА Валерія

Економічний факультет

Центральноукраїнський національний технічний університет

ЕН-23-1

Науковий керівник:

ГОРПИНЧЕНКО Ольга

канд. екон. наук доц. каф. Економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Соціальні мережі сьогодні є важливим інструментом просування бізнесу, що дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією, формувати імідж бренду та збільшувати продажі. Особливістю такого просування є використання сучасних цифрових інструментів, швидкий зворотний зв'язок і можливість точного налаштування реклами. Тому дослідження просування бізнесу в соціальних мережах є актуальним для сучасних компаній.

У сучасних умовах цифровізації бізнес активно використовує соціальні платформи для комунікації зі споживачами та просування власного бренду. Активна присутність компанії в Instagram, Facebook чи TikTok сприяє підвищенню впізнаваності та допомагає виділитися серед конкурентів.

Використання SMM також дає можливість краще дослідити потреби та інтереси аудиторії. За допомогою аналітики та комунікації з користувачами підприємства можуть удосконалювати свої товари та більш ефективно будувати маркетингову стратегію.

Окремою перевагою є формування довіри до бренду. Взаємодія з підписниками, швидкі відповіді та корисний контент допомагають створювати позитивне ставлення споживачів. Крім цього, таргетована реклама та сучасні формати публікацій сприяють просуванню нових продуктів і, як наслідок, збільшенню продажів та конверсію. [1]

Однією з головних переваг SMM-просування є можливість охопити велику аудиторію та встановити прямий зв'язок із потенційними клієнтами. Соціальні мережі дозволяють компанії підвищувати впізнаваність бренду, привертати увагу до товарів і послуг та формувати позитивний імідж. Крім того, завдяки спілкуванню з користувачами й аналітичним інструментом бізнес може краще зрозуміти потреби своєї цільової аудиторії та персоналізувати комунікацію.

Особливо важливим SMM є для B2C-бізнесу, зокрема інтернет-магазинів, закладів харчування, сфери послуг та розважальних компаній. Соціальні мережі допомагають

залучати нових клієнтів, збільшувати трафік на сайт і підвищувати продажі завдяки таргетованій рекламі та якісному контенту. Також важливим є створення лояльної спільноти навколо бренду через постійну взаємодію з підписниками та швидке реагування на їхні запити.

Для ефективного просування необхідно визначити цільову аудиторію, проаналізувати конкурентів, обрати відповідні платформи та розробити SMM-стратегію. Оскільки соціальні мережі постійно змінюються, компаніям важливо регулярно аналізувати результати своєї діяльності та вдосконалювати підходи до просування.

Окрему роль у SMM відіграють інфлюенсери та блогери, які мають довіру аудиторії та можуть впливати на рішення споживачів. Співпраця з ними допомагає швидше привернути увагу до бренду, підвищити довіру до компанії та ефективно просувати товари чи послуги.

Отже, просування бізнесу в соціальних мережах є важливою складовою сучасного маркетингу. Соціальні платформи допомагають компаніям підвищувати впізнаваність бренду, налагоджувати комунікацію з аудиторією та збільшувати продажі. Ефективне використання SMM, аналітики, таргетованої реклами й співпраці з інфлюенсерами дозволяє бізнесу змінювати свої позиції на ринку та формувати довіру споживачів. Саме цьому соціальні мережі залишаються одним із найперспективніших інструментів розвитку сучасних компаній. [2]

Література:

1. Як ефективно просувати бізнес у соцмережах
<https://nashreporter.com/dovidnyk/yak-efektyvno-prosuvaty-biznes-u-soczmerezhah-187706>
2. SMM просування: ефективні методи розкрутки в соціальних мережах
<https://wezom.com.ua/ua/blog/smm-prodvizhenie>

ЦЬОМА В.І.

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. ЕН-23-1

Науковий керівник:

ЛИПЧАНСЬКИЙ В.О.

К.пед.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОНФЛІКТИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Студентське середовище є важливою сферою соціальної взаємодії, у якій через різні погляди, конкуренцію та особливості спілкування часто виникають конфлікти. Вони негативно впливають на психологічний клімат і навчальний процес, тому проблема їх попередження та врегулювання є актуальною. Спільнота здобувачів є активним простором, тому протиріччя можуть бути спровокованими неадекватним навчальним навантаженням, конкуренцією, різними темпераментами та характерами учасників освітнього процесу, політичними чи релігійними поглядами, а також соціальним досвідом. Значний вплив також чинять стрес під час сесії, рівні відповідальності та конкуренція між студентами. Важливу роль у розвитку конфліктів відіграють емоційність, недостатній рівень емпатії та невміння вести конструктивний діалог. Одна й та сама ситуація може сприйматися людьми по-різному залежно від їхнього характерного життєвого досвіду.

Найчастіше конфлікти виникають під час навчального процесу, у спільній роботі над проектами, у взаєминах між одногрупниками чи через побутові проблеми в гуртожитках. Конфлікти можуть проявлятися у взаєминах між одногрупниками або у спілкуванні з викладачами. Досить часто суперечки виникають через незгоду з оцінюванням, різне

ставлення до навчального процесу чи непорозуміння у комунікації. Іноді навіть незначні ситуації можуть викликати образи та напруження через підвищену емоційність молоді [1].

Кожен конфлікт, зокрема педагогічний, має свої причини, структуру та етапи розвитку. Його основою є інтереси, потреби та мотиви учасників, які не завжди проявляються відкрито. Часто зовнішня поведінка людини приховує внутрішні переживання або прагнення бути почутою та зрозумілою. У студентському віці молоді люди прагнуть самоствердження та незалежності, тому нерідко виникають суперечки як між студентами, так і між викладачами. Важливо щоб конфлікт не переходив у особисті образи. Ефективне вирішення можливе завдяки спокійному діалогу, взаємоповазі та пошуку компромісу. Конфлікт зазвичай проходить стадії виникнення, розвитку та згасання, а своєчасне врегулювання допомагає зберегти позитивну атмосферу у колективі [2].

Для запобігання загостренню конфліктів необхідно вміти контролювати емоції, поважати думку інших, відокремлювати факти від особистих образ і шукати компроміс. Ефективним способом вирішення конфліктних ситуацій є спокійне обговорення проблеми, використання «Я-повідомлень» та, за потреби, звернення до викладачів, кураторів або психологічної служби закладу освіти [3].

Отже, конфлікти у студентському середовищі є поширеним явищем через різні погляди, емоційність, навчальне навантаження та особливості спілкування. Для їх успішного вирішення важливим є взаємоповага, вміння слухати співрозмовника, контролювати емоції та знаходити компроміс. Своєчасне врегулювання конфліктів сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі та ефективному навчальному процесу.

Література:

1. Характеристика причин конфліктів у студентському середовищі. URL: https://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2018/60/part_2/38.pdf (дата звернення: 03.05.2026)
2. Педагогічні конфлікти: види, причини виникнення. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/2292/97/> (дата звернення: 13.05.2026)
3. Конфлікти у студентському середовищі. URL: <https://www.cusu.edu.ua/ua/psykholohichna-dopomoha/17931-konflikty-v-studentskomu-seredovyshchi> (дата звернення: 13.05.2026)

ЦЬОМА В.І.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група ЕН-23-1

Науковий керівник:

СТОРОЖУК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

КОНТРОЛІНГ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасним підприємствам, як ніколи, потрібна ефективна система бюджетування та налагоджений контроль виконання бюджетів. Саме контролінг дозволяє своєчасно виявляти відхилення між запланованими та фактичними показниками, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати статистично-обґрунтовані управлінські рішення. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю підвищення фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємств в умовах небачених ризиків та нестабільності. Бюджет, як сума коштів, передбачена для виконання певних завдань, може відображати напрями використання коштів, а також джерела їх покриття. Основою бюджетування є планування, проте власне саме по собі бюджетування спрямоване переважно на координацію та контроль показників у короткостроковому періоді, тоді як планування охоплює досягнення цілей у коротко- та довгостроковій перспективі. Фінансовий план прогнозує майбутні грошові

потоки і витрати та встановлює контрольні фінансові показники діяльності підприємства [1].

Найчастіше функції контролінгу на підприємствах виконують працівники фінансового відділу, використовуючи інструменти фінансового контролінгу для аналізу та контролю діяльності суб'єкта господарювання. При цьому SWOT-аналіз у фінансовому контролінгу виступає одним із найрезультативніших інструментів, адже він забезпечує чіткі, оперативні та щедри інсайти щодо внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища. Завдяки йому можна своєчасно ідентифікувати проблемні зони фінансової діяльності, визначати перспективні напрями розвитку та підвищувати якість управлінських рішень навіть в умовах економічної нестабільності [2]. Таким чином, SWOT-аналіз стає не лише діагностичним механізмом, а й практичним орієнтиром для стратегічного фінансового управління.

Слід додати, що сучасні фінансові підрозділи функціонують в умовах значних обсягів інформації, що потребує формування цілісної стратегії управління даними, а відсутність чіткої системи управління даними знижує рівень довіри до інформаційних джерел і обмежує ефективність використання інноваційних технологій, зокрема генеративного штучного інтелекту. У системі контролінгу бюджетів фінансові служби повинні забезпечувати високу якість, достовірність та узгодженість даних між структурними підрозділами підприємства, що сприяє своєчасному виявленню відхилень фактичних показників від планових, підвищує точність бюджетного контролю та ефективність управління фінансовими ресурсами. Важливим напрямом є також інвестування у сучасну цифрову інфраструктуру та організація процесів очищення й стандартизації даних, що створює основу для підвищення прозорості бюджетного процесу та зміцнення конкурентних ринкових позицій підприємства.

Отже, ефективний контролінг виконання бюджетів на підприємстві, заснований на сучасних підходах до бюджетування, фінансового аналізу, SWOT-аналізу та якісного управління даними, є важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Література:

1. Бюджетування як функція фінансового контролінгу. URL: <https://buklib.net/books/28439/> (дата звернення: 12.05.2026)
2. Вареник В.М. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. Нобелівський вісник. 2019. № 1 (12). URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>

ЧАБАНЕНКО С.С.

слухачка секції економіки Кіровоградської МАН України, учениця 11 класу
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

Наукові керівники:

СТОРОЖУК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ЗАЯРНИК О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

ПОСИЛЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ ЦІННОСТІ МОДНОГО БРЕНДУ ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ ВРАЖЕНЬ

Реалії показують, що сучасний український споживач орієнтується не лише на функціональні характеристики продукту, але й на здатність бренду забезпечити відчуття гармонії та впевненості у здійсненому виборі. У цьому контексті довіра до бренду формується як на раціональному, так і на емоційному рівнях, що зумовлюється комплексом

досвіду взаємодії зі споживачем. Згідно із даними, оприлюдненими у звіті *Consumer Outlook: Guide to 2026* [2], першочерговим фактором довіри залишається якість продукту та стабільність. Для українського модного бренду це означає не просто якісно виготовлений одяг, а послідовний досвід, який базується на тому, що кожна колекція відповідає очікуванням, тканини приємні на дотик, а річ можна використовувати не лише один сезон. Другий за значенням займає фактор сервісу і швидкості реакції. У маркетингу вражень це трансформується в турботу на кожному етапі: від інтуїтивного сайту до щирої комунікації в соцмережах і швидкої підтримки. Клієнт має відчувати: його бачать, чують і цінують. Третє місце займає локальне виробництво. І тут для українських брендів відкривається сильна емоційна платформа, оскільки напис на продукті «створено в Україні» є вже не просто фактом, а частиною досвіду, що формує гордість за українську незламність та причетність до боротьби за перемогу.

Аналізуючи сучасні тенденції маркетингу, українські вчені Семенда Д. і Семенда О. доводять, що «маркетинг вражень поєднує ціннісний, емоційний, технологічний та соціокультурний виміри» [1]. При цьому автори наголошують, що цей вид маркетингу постійно трансформується. Цілком погоджуємося із цієї думкою і хочемо відзначити, що класичний маркетинг поступається місцем особистій історії взаємодії з брендом. Саме він стає головним драйвером повторних покупок і рекомендацій.

Отже, зміщення фокусу з продукту на практику взаємодії з брендом закономірно веде до переосмислення каналів комунікації, у яких цей досвід формується та закріплюється. Дійсно, у сучасному цифровому середовищі соціальні платформи перестали бути лише каналами комунікації, тому що вони перетворилися на простір, де формується і транслюється ідентичність. У цьому контексті питання посилення емоційної цінності бренду засобами маркетингу вражень набуває нового значення, оскільки бренд більше не просто продає продукт, а створює пам'ять, яка інтегрується в особисту історію споживача. У світі тотальної взаємозалежності емоційні переживання блискавично переходять у соціальну площину.

Ринок моди характеризується високою насиченістю та стрімкою зміною трендів, що змушує бренди постійно переосмислювати свою роль і спосіб взаємодії зі споживачем. У цих умовах маркетинг виконує не лише функцію просування, а й стає інструментом формування історії контактування. Він дозволяє визначити цільову аудиторію, обрати ринкову нішу та сформувані конкурентні переваги, але водночас він також конструює сам шлях користувача до цінності бренду. Через грамотне позиціонування бренд набуває чіткої ідентичності: він може асоціюватися з мінімалізмом, авангардом, етичним виробництвом або вуличною культурою. Проте у сучасному середовищі цього вже недостатньо. Якщо взаємодія з брендом побудована дійсно ефективно, споживач часто не усвідомлює роль бренду у цьому процесі. Як і у випадку цифрових платформ, він може вважати, що «сам розібрався», «сам знайшов» і «сам зрозумів», як отримати максимум користі. Це створює парадокс: чим краще спроектований досвід, тим менше кредиту довіри отримує бренд, саме тому сторітелінг у модній індустрії набуває такого важливого значення. Бренд має не лише створювати продукт і співпрацю, а й пояснювати, як і чому ця історія стосунків розвивається. Це своєрідна «цифрова майстерність», де важливо підкреслити продуманість рішень, естетику процесу та цінності, що стоять за кожним етапом взаємодії. Такий підхід дозволяє перетворити неусвідомлену користь у визнану цінність, зміцнюючи бренд-капітал.

Сучасні тренди показують, що важливим фактором посилення модного бренду є не просто використання цифрових інструментів, а їх гармонійне включення у створення емоційної, особистісної та цілісної історії взаємодії зі споживачем. На нашу думку, сьогодні особливо дієвими для розвитку модного бренду є наступні інструменти маркетингу вражень (рис.1.).

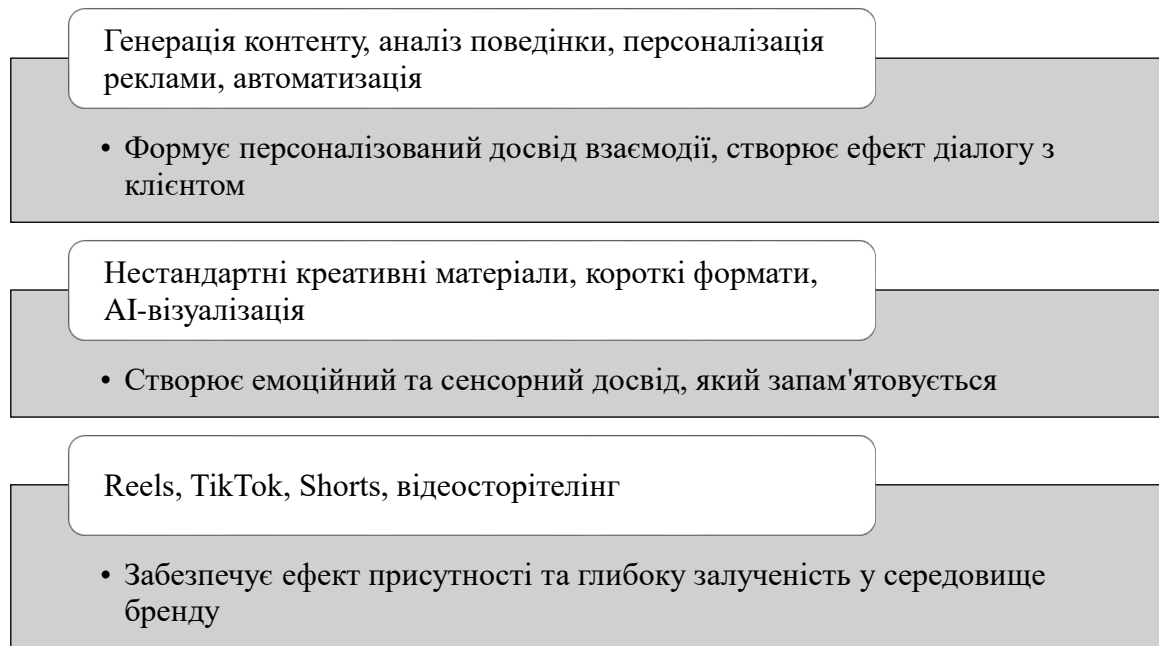


Рисунок 1 – Інструменти маркетингу вражень для посилення модного бренду

Джерело: складено авторами за [1; 2]

Отже, посилення емоційної цінності модного бренду в умовах цифровізації та гіперпов'язаності суспільства забезпечується маркетингом вражень, який через поєднання емоційних, технологічних і соціальних аспектів формує цілісний, безперервний, підлаштований під конкретну людину досвід взаємодії, перетворюючи бренд у засіб самовираження та ідентифікації особистості та забезпечуючи довіру споживачів.

Література:

1. Семенда, Д. К., & Семенда, О. В. (2024). Маркетинг вражень: пошук оптимальної стратегії впливу на поведінку споживачів в умовах зміни ціннісних орієнтирів суспільства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-01>

2. Споживчий огляд: Путівник до 2026 року. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/consumer-outlook-guide-to-2026/> (дата звернення: 07.05.2026 р.).

ШИЛО І.Є

Здобувач вищої освіти (бакалаврського) рівня
гр. МЕ-24з

Науковий керівник:

ЛИПЧАНСЬКИЙ В.О

к.пед.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГ БРЕНД-СПІЛЬНОТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному цифровому середовищі традиційні інструменти SMM поступово втрачають ефективність через зниження органічного охоплення в соціальних мережах,

алгоритмічне обмеження видимості контенту та інформаційну переважаність користувачів [1]. У зв'язку з цим бренди переходять від масової комунікації до моделі залучення через бренд-спільноти як стійкі цифрові екосистеми, у межах яких клієнти взаємодіють не лише з компанією, а й між собою. Це формує довготривалу лояльність і емоційний зв'язок із брендом. Такий підхід відображає перехід від трансакційної до моделі маркетингу взаємодії.

Маркетинг бренд-спільнот ґрунтується на формуванні спільної ідентичності та емоційної залученості учасників, де бренд виступає центром комунікаційної екосистеми, а не лише продавцем продукту [2]. На відміну від класичної реклами, сучасні бренд-спільноти функціонують як децентралізовані мережі, у яких користувачі активно створюють контент (UGC), обмінюються досвідом та взаємно підтримують один одного. У такій моделі маркетолог виконує роль модератора та фасилітатора взаємодії. Важливим економічним аргументом є те, що вартість залучення нового клієнта значно перевищує витрати на утримання існуючого. Це робить стратегії утримання більш ефективними у довгостроковій перспективі. Бренд-спільноти безпосередньо впливають на зростання показника LTV (Lifetime Value), оскільки підвищують частоту повторних покупок, рівень довіри до бренду та ймовірність рекомендацій [3]. Додатково вони зменшують маркетингові витрати через органічне поширення інформації всередині спільноти. Практичний вимір концепції проявляється у діяльності глобальних і локальних брендів. Apple та Xiaomi розвивають великі користувацькі спільноти, де клієнти самостійно вирішують технічні питання, що зменшує навантаження на службу підтримки. Український Monobank формує активну цифрову спільноту користувачів, які беруть участь у тестуванні нових функцій і впливають на розвиток продукту. У сфері fashion та beauty бренди створюють закриті клуби лояльності з доступом до ексклюзивних пропозицій, що підсилює відчуття приналежності та емоційну цінність бренду.

Маркетинг бренд-спільнот у сучасному цифровому середовищі виходить за межі класичних комунікаційних інструментів і перетворюється на стратегічну модель довготривалого формування цінності бренду. Його сутність полягає у створенні живої цифрової екосистеми, де бренд виступає не центральним мовцем, а координатором взаємодії між користувачами, які самі генерують зміст, формують норми спілкування та впливають на розвиток продукту. У таких умовах довіра стає ключовою валютою, а залученість користувачів визначає реальну силу бренду значно більше, ніж класичні рекламні охоплення. Подібна трансформація змінює саму природу маркетингу: споживач більше не є кінцевою точкою комунікації, а перетворюється на активний елемент системи, який одночасно споживає, оцінює, вдосконалює та поширює бренд.

Таким чином, взаємодія між учасниками спільноти формує ефект мережевої синергії, коли кожен новий користувач не просто додає цінність для бренду, а підсилює цінність усієї екосистеми. У підсумку виникає саморегульована структура, в якій маркетингова ефективність визначається не обсягом рекламних інвестицій, а глибиною залученості аудиторії та якістю горизонтальних зв'язків між її учасниками. Саме така модель забезпечує брендам стійку конкурентну перевагу в умовах високої цифрової конкуренції та постійного інформаційного шуму.

Література:

1. Dawar N. Marketing in the age of Alexa. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/05/marketing-in-the-age-of-alexa> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Muniz A. M., O'Guinn T. C. Brand community. Journal of Consumer Research. 2001. Vol. 27, no. 4. P. 412–432. URL: <https://doi.org/10.1086/319618> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Gallo A. The value of keeping the right customers. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення: 17.05.2026).

Поліна ЩЕРБИНА
здобувач групи ФС-24,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник:
Тетяна РЯБОВОЛИК
к.е.н., доцент
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Нині підприємства функціонують в середовищі високої невизначеності, що зумовлено економічними, політичними та соціальними чинниками. Особливо це актуально для України, де кризові явища посилюються впливом воєнних дій та макроекономічної нестабільності. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління як ключовий елемент системи менеджменту підприємства.

Дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування підприємств у кризових умовах. Як зазначають науковці, антикризове управління спрямоване на мінімізацію негативних наслідків криз та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах війни та економічної нестабільності потреба у впровадженні ефективних антикризових механізмів значно зростає.

Антикризове управління є комплексною системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ на підприємстві. Воно включає діагностику фінансового стану, розробку антикризових стратегій, оптимізацію ресурсів і впровадження управлінських рішень для стабілізації діяльності підприємства [1].

Дослідники підкреслюють, що антикризове управління не обмежується лише реакцією на кризу, а має превентивний характер, забезпечуючи стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін [2]. Воно також передбачає використання стратегічних і тактичних інструментів, зокрема реінжинірингу, контролінгу та фінансового оздоровлення. Крім того, антикризове управління розглядається як система, що забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом використання всіх наявних ресурсів і підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, воно виступає важливим інструментом забезпечення довгострокової стійкості бізнесу [2].

Отже, антикризове управління є необхідною складовою сучасної системи управління підприємством, яка дозволяє не лише долати кризові явища, а й запобігати їм. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методів діагностики кризових станів, розробку цифрових інструментів антикризового управління, а також адаптацію зарубіжного досвіду до умов української економіки, зокрема в контексті післявоєнного відновлення.

Література

1. Руда Т., Рудий А. Сутність та значення антикризового управління в контексті реалізації інституту банкрутства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 243–247. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/277>
2. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу чинників війни. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2024. № 1. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878>

Наукове видання

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Матеріали XI обласної науково-практичної конференції
учнів та здобувачів вищої освіти

21-22 травня 2026 року, м. Кропивницький

Комп'ютерне верстання *О.В. Щельник*