



Матеріали
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
GDAŃSK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



МАУП

Матеріали
III Міжнародної науково-практичної
конференції
“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”

10 жовтня 2025 р.

Київ
2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Голова оргкомітету:

Гончаренко Михайло Федорович – віцепрезидент Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

Заступники голови:

Семенець-Орлова Інна Андріївна – директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;

Каліна Ірина Іванівна – заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

Члени оргкомітету:

Братусь Ганна Анатоліївна – завідувач кафедри управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Дмитренко Геннадій Анатолійович – почесний професор кафедри економіки бізнесу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Кришталь Галина Олександрівна – завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Кривоберець Марина Миколаївна – завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

Мазур Юлія Володимирівна – декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 29.10.25)*

III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 512 с.

ISBN 978-617-02-0419-6 (електронне видання)

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

ЗМІСТ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: ВІД АНАЛІТИКИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Мирошниченко Аліна Іванівна, Дорохін Нікіта Сергійович

Інноваційні методи управління соціальними послугами
в умовах цифровізації економіки України під час воєнного стану 15

Газукін Андрій Георгійович

Оцінювання факторів середовища як детермінант інноваційного розвитку
будівельних підприємств в умовах цифрової трансформації 17

Головач Наталія Василівна,

Бялошицький Михайло Олександрович

Системний HR-інжиніринг у цифровій трансформації
підприємств косметичної галузі 21

Головач Наталія Василівна, Журавський Дмитро Петрович

Сучасні підходи до управління розвитком персоналу компанії
в умовах цифровізації бізнес-процесів 26

Згала-Лозинська Любов Олександрівна,

Мартинюк Євгеній Олександрович

Цифрові технології як інструменти управління мотивацією
та винагородою персоналу підприємства 29

Айрапетов Михайло Анушаванович

Аналіз формування системи факторів, що впливають на процес
виходу промислового підприємства на нові міжнародні ринки 32

Ткачук Катерина

Менеджмент персоналу в медичних та фармацевтичних закладах:
нові підходи 35

Беженар Інна Миколаївна

Інноваційні методи управління аграрною економікою
в умовах цифровізації бізнесу 39

Кобець Олексій Анатолійович

Некомерційне господарювання в країнах ЄС та світі 41

Палієнко Тетяна Петрівна

Вплив генеративного ШІ на процес прийняття бізнес-рішень:
досвід українських компаній 44

Головач Наталія Василівна, Хотько Сергій Миколайович

Вплив сучасних HR-технологій на оптимізацію
економічних процесів підприємств 47

Сахно Дмитро Сергійович

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень підприємств залізничного транспорту 51

Щуренко Сергій Олександрович

Інструменти підтримки електронного бізнесу в малих і середніх підприємствах торгівлі 55

Тишкевич Володимир Олександрович

Інтелектуальні технології як інструмент розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства 58

Червінська Любов Петрівна

Цифрові трансформації бізнесу 60

Лазоренко Лариса Віталіївна, Пархоменко Вікторія Вікторівна

Особливості управління підприємницькою діяльністю в умовах цифровізації 63

Барингольц Сергій Михайлович

Вендор-менеджмент як елемент забезпечення конкурентних переваг підприємств ІТ системних інтеграторів 68

Постовик Даніл Олександрович, Хіміч Святослав Володимирович

Від офлайн до “метавсесвіту”: еволюція стратегій бізнесу в цифрову епоху 72

Степанюк Андрій Володимирович, Цімошинська Оксана Валентинівна

Концептуальні засади управління стратегічним потенціалом підприємства в цифровій економіці 74

Титенко Марина Леонідівна, Цімошинська Оксана Валентинівна

Оптимізація логістичних витрат як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства 76

**Круковська Тетяна Миколаївна,
Цімошинська Оксана Валентинівна**

Управління конфліктами як елемент ефективного менеджменту персоналу 79

Гринчак Наталія Анатоліївна

Трансформаційне лідерство як чинник сталих інновацій на підприємствах циркулярної економіки в умовах цифровізації 82

Радчук Владислав Павлович

Постбюрократичні моделі управління малим бізнесом на ринку України 84

Кіндрат Олексій Олексійович

Цифрова трансформація в енергетичній сфері: напрями та переваги 87

Бородій Віталій Борисович

Механізми формування регіональних інноваційних систем 90

Мухін Вадим Анатолійович

Цифрова трансформація та її вплив на економічне зростання регіону 92

Сливка Оксана Андріївна

Тенденції цифровізації навчання та розвитку персоналу українських організацій 95

Левченко Микола Олексійович

Стратегічна підтримка керівництва як ключовий чинник ефективного впровадження інноваційних технологій у сфері туристичної діяльності 98

Кононенко Катерина Геннадіївна

Туристичний бізнес України в умовах глобалізації: стратегії збереження ідентичності 100

Санченко Алевтина Євгенівна

Транспонування директив ЄС до національного законодавства для впровадження інноваційних підходів у сфері сталого корпоративного управління 104

Охрімчук Анастасія Максимівна, Червінська Любов Петрівна

Використання інтелектуальних CRM-систем: як бізнесу краще розуміти клієнтів 109

Лигирда Анастасія Василівна

Особливості споживчої поведінки під впливом цифрових технологій 111

Чмир Ярослав Ігорович, Попович Ліана Михайлівна

Роль громадських організацій у формуванні соціальної та гуманітарної політики в Україні 116

Чмир Ярослав Ігорович, Морозов Володимир Леонідович

Партнерство держави та громадянського суспільства у забезпеченні соціальної справедливості 118

Чмир Ярослав Ігорович, Плахотний Андрій Юрійович

Громадянська активність як чинник модернізації гуманітарної політики держави 121

Чмир Ярослав Ігорович, Дацюк Каріне Арутюнівна

Інституційна взаємодія органів влади та НУО у реалізації соціальних програм . 123

Середюк Катерина Володимирівна, Гудович Олена Володимирівна

Інноваційні підходи у сучасному фармацевтичному бізнесі: біотехнології, цифровізація, нанотехнології 125

Середюк Катерина Володимирівна

Інтелектуалізація управління бізнес-процесами як фактор цифрової модернізації економіки 128

Кривоберець Марина Миколаївна

Цифровізація як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу 131

Башинська Марина Ігорівна

Роль цифрових фінансових інновацій в оптимізації міжнародних туристичних операцій 133

Сичов Олександр Володимирович

Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва країн Європейського Союзу та можливості його використання для України..... 135

Гетьман Тетяна Віталіївна, Кривоберець Марина Миколаївна

Інноваційні цифрові технології в розвитку туристичного бізнесу України..... 138

Наконечний Олександр Олександрович Цифрова трансформація як інструмент удосконалення земельного управління	140
Фірстенко Олександр Володимирович Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у сфері людського капіталу: перспективи для України	142
Муравйова Ірина Анатоліївна, Шевчук Юрій Володимирович Стратегічне управління в умовах нестабільності ринку та глобальних криз	145
Муравйова Ірина Анатоліївна, Опанасенко Тетяна Юріївна Управління персоналом як чинник конкурентоспроможності агробізнесу	147
Мазур Юлія Володимирівна, Пиндюр Володимир Віталійович Підприємницькі стратегії сталого розвитку бізнесу в Україні	149
Мазур Юлія Володимирівна, Мойсеєнко Кирило Олексійович Цифрова трансформація бізнесу як інструмент підвищення ефективності управління	151
Козлова Алла Іванівна, Галлер Руслан Романович Система нематеріальної мотивації як чинник підвищення продуктивності праці	153
Братусь Ганна Анатоліївна, Журавльова Олена Олександрівна Самоменеджмент у системі корпоративної культури організації	155
Братусь Ганна Анатоліївна, Войналович Світлана Володимирівна Стратегічне планування діяльності аграрного підприємства: формування іміджу менеджера організації	159
Bratus Nikita Oleksandrovych Managing remote teams in it projects: challenges and strategic solutions	162
Костюков В'ячеслав Олександрович Вектори розвитку публічної служби в Україні: антикорупційний вимір	164
Сакун Олександра Сергіївна Сучасні тренди цифровізації глобального бізнесу	166
Чорнописький Валерій Іванович Сутність та класифікація принципів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ	169
Мартинюк Анастасія Юріївна, Кривоберець Марина Миколаївна Сутність інноваційних процесів в розвитку туристичної індустрії	173
Скороход Аміна Олександрівна, Кривоберець Марина Миколаївна Інструменти підтримки та стимулювання розвитку туристичної галузі України в умовах війни	176
Попов Володимир Володимирович Особливості трансформації систем мотивації праці під впливом інтелектуальних технологій управління бізнесом	178

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Тимоць Мирослава Василівна

Інноваційні підходи до покращення безпеки банківських установ
в умовах цифровізації 182

Кришталь Галина Олександрівна, Михайловський Денис Анатолійович

Цифрова трансформація фінансового менеджменту підприємств:
інтелектуальні інструменти контролю та прогнозування 184

Пархоменко Вікторія Вікторівна

Інноваційні фінансові технології як інструмент управління
зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації
світової економіки 189

Мазуренко Денис Сергійович

Зелені облігації як інструмент розвитку “зеленої” економіки України 191

Павленко Сергій Олександрович

Цифрова трансформація системи податкового адміністрування
та контролю в Україні 194

Тімко Наталія Іванівна

Електронні гроші та їх роль у трансформації фінансових послуг 197

Орлик Оксана Володимирівна

Цифровізація державних послуг як драйвер економічного розвитку
України 200

Панова Наталія Миколаївна, Скиба Ганна Іванівна

Розвиток онлайн-платежів та мобільних банківських сервісів
в умовах кіберризиків 203

Скиба Ганна Іванівна

Інноваційні фінансові інструменти як драйвер стандартизації
звітності сталого розвитку в аграрному секторі України 206

Сологуб Денис Едуардович, Скиба Ганна Іванівна

Синергія фінансових інновацій та інформаційних технологій
як фактор конкурентоспроможності національної економіки 210

Тімко Юлія Анатоліївна, Скиба Ганна Іванівна

Перспективи розвитку фінтех-платформ у процесі цифровізації
економіки України 212

Белан Марія Віталіївна, Скиба Ганна Іванівна

Фінтех-стартапи як драйвер цифрової трансформації
фінансового ринку України 215

Антонова Валентина Володимирівна, Скиба Ганна Іванівна

Фінансові шахрайства у цифровому середовищі:
сучасні тенденції та протидія 218

Очкас Максим Петрович, Скиба Ганна Іванівна Смарт-бюджетування в умовах цифрової трансформації економіки України	221
Величко Артем Вадимович, Артеменко Антон Олексійович Публічно-приватне партнерство у фінансуванні девелоперських проєктів	224
Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Іванова Тетяна Миколаївна Гармонізація облікових систем України з міжнародними стандартами	228
Станкевич Андрій Володимирович Інформаційні технології в управлінні земельним фондом мегаполісів	232
Чернявський Георгій Миколайович Напрями підвищення інвестиційної активності населення у небанківських фінансових установах	235
Осадчий Максим Леонідович Цифровізація морських портів України: нові технології для підвищення ефективності логістичних процесів	240
Мідвідь Михайло Віталійович Цифрові міжрегіональні комунікації як фактор формування сучасного економічного простору	243
Новальська Надія Іванівна, Клименко Вікторія Вікторівна Вплив євроінтеграційних процесів на стратегічний розвиток вітчизняних транспортно-логістичних підприємств	246
Бурлака Максим Сергійович, Романова Лідія Василівна Сучасний маркетинговий підхід до управління бізнесом в умовах війни на прикладі віконної компанії	249
Борковський Роман Володимирович, Цімошинська Оксана Валентинівна Динаміка криптовалютних ринків та їхня інтеграція у традиційні фінанси	252
Киричок Ірина Михайлівна, Цімошинська Оксана Валентинівна Податкова політика та її вплив на розвиток малого і середнього бізнесу	254
Даниленко Роман Вікторович, Цімошинська Оксана Валентинівна Стратегія фінансової стабілізації в умовах економічних потрясінь	257
Шишов Сергій Анатолійович, Цімошинська Оксана Валентинівна Управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності	260
Цімошинська Оксана Валентинівна Цифрові валюти центральних банків: можливості та ризики для економік, що розвиваються	262
Саржинський Сергій Анатолійович, Цімошинська Оксана Валентинівна Штучний інтелект у фінансовому аналізі: оптимізація ризиків та прогнозування	265

Гусарин Олександр Олександрович

Інноваційно-інвестиційний розвиток територій у системі публічного управління 267

Левченко Євгеній Миколайович

Інноваційна політика ЄС і правові орієнтири для України в контексті євроінтеграції 269

Головач Наталія Василівна, Тарасенко Олена Володимирівна

Інноваційні технології в управлінні персоналом як чинник підвищення ефективності праці 272

Лях Євгеній Леонідович, Романова Лідія Василівна

Використання штучного інтелекту в копірайтингу. мікроемоції: як штучний інтелект вчиться писати по-людськи 275

Прохорук Роман Петрович, Коваль Микола Іванович

Використання інструментів штучного інтелекту для оптимізації ціноутворення 279

Долгерт Віталій

Внутрішньогосподарський договір як елемент системи забезпечення цифровізації підприємства 283

**Кришталь Галина Олександрівна,
Табаченко Катерина Володимирівна**

Інноваційні фінансові технології як інструмент підвищення ефективності банківського та страхового секторів 286

Трегуб Олександр Андрійович

Перспективи фінансування заходів гуманітарного розмінування на умовах публічно-приватного партнерства 289

Удінцев Руслан Олександрович

Євроінтеграційні процеси як чинник структурної трансформації та модернізації національної економіки України 292

Братусь Ганна Анатоліївна, Удінцев Руслан Олександрович

Механізми впливу євроінтеграційних процесів на модернізацію економічної системи України 295

Чмир Ярослав Ігорович, Рутич Наталія Євгеніївна

Соціальна відповідальність громадських організацій у розвитку гуманітарного середовища суспільства 298

Сливка Оксана Андріївна, Процак Михайло Степанович

Можливості використання штучного інтелекту у кадровій політиці Міністерства оборони України 300

Телендій Андрій Андрійович

Цифрова трансформація публічного управління як драйвер економічних реформ 303

Телендій Андрій Андрійович, Стоян Ірина Євгеніївна

Вплив інноваційних HR-технологій на ефективність публічного управління 305

Телендій Андрій Андрійович, Рейзін Денис Володимирович Управління людськими ресурсами державної служби з використанням цифрових технологій	307
Телендій Андрій Андрійович, Федоров Олександр Володимирович Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в епоху діджиталізації	308
Бережинський Денис Володимирович Цифровізація як інструмент подолання адміністративних та економічних бар'єрів розвитку підприємництва в територіальних громадах України	311
Нефьодов Родіон Дмитрович Адаптація стратегій туристичного бізнесу України до умов цифрової трансформації	313
Деренко Олександр Васильович Ключові аспекти та виклики розвитку регіональної логістики	316
Кузьменко Ганна Олександрівна Цифрова аналітика ризиків для шкільної мережі в зонах бойових дій	318
Кузьменко Ганна Олександрівна, Товкун Микола Іванович Цифрова культура як складова сучасної кадрової політики держави	320
Кузьменко Ганна Олександрівна, Гладунова Ганна Вікторівна Трансформація системи добору кадрів на державну службу в умовах цифрової економіки	323
Кузьменко Ганна Олександрівна, Комарчук Оксана Михайлівна Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в епоху діджиталізації	325
Семененко Катерина Олександрівна Сучасні підходи та тенденції розвитку гендерної політики	327
Богун В'ячеслав Сергійович Цифрова трансформація як механізм економічного відновлення України після війни	329
Колечкін Валентин Юрійович Кадрова політика в управлінні інформаційною сферою: теоретичні основи та виклики	330
Тищенко Олег Вікторович Методи оптимізації траєкторій руху безпілотних систем у складних середовищах	332
Кобржицький Всеволод В'ячеславович Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації економіки	334
Бігдаш Володимир Дмитрович Особливості стратегічного плануванні банківської діяльності в умовах цифровізації економіки України	337
Кирковський Віталій Олегович Роль цифрової трансформації в механізмах соціально-економічного розвитку поствоєнної України	342

Барінов Олександр Олександрович

Розвиток міжнародних економічних механізмів фінансування
“зеленої” енергетики 344

Костюков Вячеслав Олександрович

Удосконалення системи публічної служби в контексті
впровадження сучасних антикорупційних практик 348

Сокурєнко Олександр Юрійович

Інноваційні фінансові інструменти як засіб економічного стимулювання
персоналу ІТ-сфери в умовах цифровізації економіки України 349

Даниленко Юрій Володимирович

Інноваційні фінансові інструменти в управлінні територіальними громадами 353

Пархоменко Вікторія Вікторівна

Інноваційні фінансові технології як інструмент управління
зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації
світової економіки 356

Пецух Андрій Олегович

Роль інноваційних фінансових інструментів в стратегії управління
підприємствами рекреаційно-туристичної сфери 358

Сафронова Ольга Миколаївна

Інноваційні підходи до удосконалення інструментів державної
дивідендної політики в умовах цифровізації економіки України 361

Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна,

Бондаренко Ростислав Валерійович

Інноваційні технології оцінки кадрової безпеки в публічній службі 363

Дяченко Лідія Антонівна, Теодорович Лариса Віталіївна

Управління попитом на ринку товарів і послуг у контексті “срібної економіки” 367

Заярнюк Олексій Васильович, Величко Дмитро Олегович

Цифрова трансформація публічного управління і бізнесу в контексті
етичних імперативів, управлінської відповідальності
та інноваційних практик 370

Скібіцький Олександр Сергійович

Цифровізація кооперативів та цифрові кооперативні платформи
як інноваційна бізнес-модель 373

Сторожук Оксана Василівна, Сторожук Іванна Олександрівна

Розвиток антикорупційних бізнес-практик в умовах цифрової економіки 377

Сторожук Оксана Василівна, Стрельцова Тетяна Миколаївна

Роль громадського контролю та цифрової участі у формуванні
соціально відповідальної фінансової політики держави 380

Немченко Тетяна Анатоліївна, Клявіна Олена Костянтинівна

Використання цифрових платформ та електронних інструментів
для оптимізації стратегічного планування 383

Немченко Тетяна Анатоліївна, Поповкіна Олена Сергіївна

Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління компаніями 385

Сімак Сергій Васильович

Фінансові інновації в епоху цифровізації: виклики та можливості
для української економіки 387

СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Головач Наталія Василівна, Рибіцький Дмитро Віталійович

Інноваційні інструменти формування кадрової політики в цифровій економіці 391

Єсаулов Юрій Вячеславович

Розвиток людського капіталу в Україні: освітні стратегії
для інноваційної економіки 395

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,

Грінчук Євгеній Миколайович

Інноваційні методи управління соціально-трудовими відносинами
для забезпечення сталого розвитку економіки 399

Черушева Галина Батрбеківна

Поведінкові тригери у маркетингових комунікаціях:
як емоції керують вибором споживача 402

Шуляр Наталія Миколаївна, Андрущенко Тарас Васильович

Мотивація персоналу до інновацій у цифровій економіці 404

Шуляр Наталія Миколаївна, Павлюк Дмитро Романович

Цифрові стратегії в маркетингу та управлінні персоналом 407

Олюха Віталій Георгійович

Належна обачність при взаємовідносинах з віртуальним підприємством 410

Лісейонок Оксана Володимирівна

Рекреаційний потенціал Італії, використання для міжнародного туризму 412

Бакумова Єлизавета, Шуляр Наталія Миколаївна

Фешн-маркетинг в епоху цифровізації 415

Bashynska Iryna, Bashynskiy Ihor

Human capital risk management in the context of war, digitalization,
and smartization: challenges and strategic responses 417

Сорокіна Катерина

Digital-маркетинг: канали та інструменти 421

Степанюк Елеонора

Ефективність інтернет-маркетингу як інструменту
збільшення продажів та впізнаваності бренду 423

Kostiantyn Kolesov

Conceptual model for ensuring the investment attractiveness
of an industrial enterprise in the context of Ukraine's
economic recovery 425

Дропа Ігор Юрійович Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії	427
Кривошликова Олександра Сергіївна, Бондар Тарас Володимирович, Романова Лідія Василівна Трансформація маркетингового управління підприємством на основі інтеграції штучного інтелекту та Big Data	431
Лось Андрій Васильович, Романова Лідія Василівна Просування на ринок інноваційної системи безперервного моніторингу рівня глюкози в крові	435
Губар Анастасія Сергіївна Основні напрями розвитку вітчизняного туризму в Україні: історія, соціально-економічні аспекти	440
Карбовська Любов Олександрівна Сучасні маркетингові концепції: значення, важливість та види	444
Єфіменко Іван Олександрович Основні напрямки розвитку туристичних послуг, використання інноваційних інструментів маркетингу	447
Кохан Сергій Вікторович, Романова Лідія Василівна Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах технологічних змін та цифровізації	449
Земляна Наталія Олександрівна Вплив соціальних мереж та онлайн-платформ на управління туристичним попитом	452
Рябкова Анна Володимирівна Туристично-рекреаційний потенціал Болгарії, використання для туристичної діяльності	454
Назарова Каріна Олександрівна Культурно-пізнавальний туризм у Чехії	456
Цимбал Владислава Миколаївна Культурно-пізнавальний туризм у Польщі, перспективи розвитку	459
Матяш Ірина Павлівна Екологічний туризм в Австрії, проблеми та перспективи розвитку	461
Кузьменко Ганна Олександрівна, Сухомлин Олексій Миколайович Електронне урядування та автоматизація HR-процесів у публічному секторі: виклики та перспективи	465
Ребрик Петро Мирославович Мотиваційний менеджмент у проєктах реконструкції та відбудови України	467
Сухий Дмитро Володимирович Мотиваційний менеджмент у трансформації України: виклики залучення кадрів до відбудови	469

Привалова Анастасія Валентинівна

Впровадження цифрових технологій як шлях підвищення ефективності організації сільського зеленого туризму в Закарпатській області 471

Собченко Анастасія Володимирівна

Туристично-рекреаційні ресурси Івано-Франківської області 474

Луньова Тетяна Сергіївна

Маркетингова цінова політика транснаціональних корпорацій у сфері електронної комерції 476

Несходовський Ілля Сергійович

Стратегічне управління процесами відновлення на базі Big Data та III: предиктивне моделювання ризиків та оптимізація соціально-економічного мультиплікативного ефекту 479

Скрипцов Святослав Валерійович

Концепція екологічного маркетингу в контексті сталого розвитку 483

Грігерман Євген Вікторович

Стратегії маркетингу у будівельній галузі в умовах глобальних технологічних змін 486

Чуб Ірина Вікторівна

Національна стійкість як основа національної безпеки 489

Сліпчук Юрій Андрійович

Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення розбудови електронного врядування 492

Попов Андрій Вячеславович, Коваль Микола Іванович

Вплив соціальної поляризації суспільства України на формування стратегій цифрового маркетингу 494

Riabovolyyk Tetiana Fedorivna, Shevchenko Anna Yuriyivna

Mechanisms of public management in the development of education within the territorial community: experience and prospects for enhancing administrative efficiency 498

Домрачов Андрій Павлович

Бренд-маркетинг аудиторських компаній з використанням цифрових інструментів 501

Жуляєв Владислав Валерійович

Культура захисту даних та оцінювання її рівня в організаціях 503

Vsevolod Koshel, Inna Zhuk

Digital transformation as a catalyst for sustainable growth in the renewable energy industry 506

Черушева Галина Батрбеківна

Поведінкові тригери у маркетингових комунікаціях: як емоції керують вибором споживача 509

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: ВІД АНАЛІТИКИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

МИРОШНИЧЕНКО Аліна Іванівна

канд. держ. упр. доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, м. Полтава

ДОРОХІН Нікіта Сергійович

студент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, м. Полтава

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення рф система соціального захисту України опинилася під безпрецедентним навантаженням. Кількість отримувачів соціальних послуг зросла у декілька разів, особливо серед внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та родин, які втратили житло або засоби до існування [1]. У таких умовах традиційні механізми управління виявилися недостатньо гнучкими, що зумовило необхідність впровадження інноваційних рішень та нових підходів до використання цифрових технологій та швидкої адаптації зарубіжного досвіду.

Цифровізація соціальної сфери стала ключовим напрямом реформування публічного управління з 2022 року. Використання великих даних (Big Data) дає можливість здійснювати комплексний аналіз запитів громадян, прогнозувати тенденції та оперативно реагувати на зміни у структурі потреб. На основі таких технологій формується нова модель управління — управління, засноване на даних, що забезпечує підвищення ефективності процесів планування, моніторингу та звітності.

Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про соціальні послуги” щодо удосконалення надання соціальних послуг” від 26 березня 2025 року визначив стратегічні орієнтири для впровадження моделі індивідуального супроводу отримувачів послуг та створення Єдиної інформаційної

системи соціальної сфери (ЄІССС) [3]. Цей інструмент забезпечує обмін даними між усіма суб'єктами надання соціальних послуг, підвищує прозорість процедур і дозволяє скоротити час на ухвалення управлінських рішень. На сьогодні ЄІССС охоплює переважну більшість громад України, що свідчить про значний прогрес у цифровій трансформації соціальної сфери.

Важливу роль у реалізації інноваційних методів управління відіграє місцеве самоврядування, так як саме територіальні громади стали осередками надання послуг, формуючи мережу мультидисциплінарних команд, які поєднують соціальних працівників, психологів, юристів, медиків та інших фахівців. Це забезпечує індивідуальний підхід до кожного отримувача послуг і підвищує результативність соціальної підтримки [4].

У фінансовій площині впроваджено принцип “гроші йдуть за людиною”, який передбачає персоналізоване фінансування послуг залежно від індивідуальних потреб громадян. Такий підхід підвищує адресність витрат і сприяє розвитку державно-приватного партнерства, залучаючи до надання послуг громадські організації та приватних постачальників [2].

Позитивний досвід цифрового розвитку системи надання соціальних послуг в Україні узгоджується з європейськими підходами до організації соціальної підтримки населення. Зокрема, в Естонії діє національна інформаційна система соціального захисту, яка забезпечує об'єднання даних про отримувачів допомоги, автоматичне визначення їхніх потреб і контроль за наданням послуг у режимі реального часу. У Польщі функціонує електронна платформа соціальної підтримки, що дає змогу органам місцевого самоврядування швидко оцінювати рівень соціальної вразливості громадян, планувати індивідуальні заходи допомоги та відстежувати результати їхньої соціальної інтеграції.

Запровадження подібних систем в Україні сприятиме підвищенню відкритості та ефективності державного управління у сфері соціального захисту, посиленню підзвітності органів влади перед суспільством, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій через прозорість прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних.

Разом із тим залишаються виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом, обмеженням фінансуванням і нерівномірним рівнем цифрової готовності регіонів. Частка працівників соціальної сфери, які володіють базовими цифровими навичками, залишається недостатньою, що потребує системного підходу до професійного навчання.

Отже, інноваційні методи управління соціальними послугами формують нову парадигму державного управління, засновану на цифровій взаємодії, прозорості та персоналізації допомоги. Подальші кроки мають бути спрямовані на розширення функціоналу ЄІССС, створення інтегрованої системи аналітики на базі штучного інтелекту, стимулювання участі недержавних постачальників та підвищення престижу професії соціального працівника. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню соціальної стійкості держави, прискоренню відновлення та досягненню цілей сталого розвитку України.

Література

1. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. Київ, 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18015>.
2. Луцик В. Звіт голови Нацсоцслужби України за 2023 р. Київ, 2024. URL: <https://nssu.gov.ua/planu-roboty>
3. Про внесення змін до Закону України “Про соціальні послуги”: Закон України № 4332-IX від 26.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4332-20>.
4. Доступ до соціальних послуг населення, яке постраждало від агресії РФ. *Аналітичний звіт ТСК ВРУ*. Київ, 2024. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75507.pdf>.
5. Сергеева Я. С. Соціальні послуги в Україні: структура надання та особливості державної політики. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 116–119. DOI: 10.32782/2224-6282/182-18.

ГАЗУКІН Андрій Георгійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 “Економіка”,

Київський національний університет будівництва і архітектури
<https://orcid.org/0000-0003-2856-5815>

ОЦІНЮВАННЯ ФАКТОРІВ СЕРЕДОВИЩА ЯК ДЕТЕРМІНАНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки України визначається потребою відбудови інфраструктури, модернізації виробничої бази та підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у глобалізованому середовищі. В умовах цифрової трансформації ключового значення набуває інноваційний розвиток, що забезпечує якісні зміни у виробничих процесах, управлінні ресурсами та підвищенні ефективності господарської діяльності. Проте ефективність інноваційних перетворень у будівельній сфері значною мірою залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, що визначають можливості й обмеження стратегічного розвитку підприємств.

Будівельна галузь України перебуває у складних умовах, спричинених воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, міграційними процесами та кризовими явищами в економіці. Такі обставини зумовлюють необхідність системного дослідження факторів середовища, які визначають динаміку інноваційних процесів та рівень цифрової готовності підприємств. Відсутність комплексної оцінки зазначених чинників уповільнює впровадження новітніх технологій і стримує формування ефективних бізнес-моделей у будівництві.

Актуальність дослідження зумовлена швидким розвитком цифрових технологій, які трансформують будівельну галузь, вводячи BIM-моделювання, IoT та AI для оптимізації процесів. В Україні воєнні дії та повоєнне відновлення вимагають інноваційних підходів до оцінки середовища, де цифровізація дозволяє мінімізувати ризики та використовувати можливості для зростання, що особливо важливо для забезпечення інноваційного розвитку, де фактори середовища визначають здатність підприємств до адаптації.

Проблематика оцінки факторів середовища будівельних підприємств та їх вплив на цифровізацію і інноваційний розвиток досліджується в наукових працях українських авторів, зокрема Л. О. Згалат-Лозинської, О. О. Непомнящого, О. В. Шатілової, Н. О. Шишук та багатьох інших. Разом із тим, питання застосування методів оцінки цих факторів у контексті інтеграції цифрових технологій для стимулювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств потребує подальшого поглибленого вивчення.

Фактори середовища розглядаються як сукупність внутрішніх та зовнішніх елементів, що визначають умови функціонування підприємства, зокрема економічні, технологічні, соціальні та регуляторні аспекти. Цифровізація визначається як процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси з метою підвищення ефективності, тоді як інноваційний розвиток передбачає системне впровадження нововведень для забезпечення конкурентних переваг [1, с. 45; 2, с. 5]. Оцінка факторів передбачає застосування методів SWOT, PESTLE та кількісного аналізу для визначення їхнього впливу на діяльність підприємства. До внутрішніх факторів відносять рівень технологічної оснащеності, професійні компетенції персоналу та організаційну структуру. Зовнішні фактори охоплюють ринкові умови, державне регулювання та глобальні технологічні тренди.

В умовах цифровізації економічна нестабільність підвищує витрати на впровадження технологій, збільшує ризики кібербезпеки та спричинює дефіцит кваліфікованих кадрів. В Україні воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, водночас стимулюючи впровадження цифрових інновацій, таких як застосування дронів для моніторингу та хмарних платформ для управління проектами [3, с. 249]. Використання аналітичних методів дозволяє визначити ключові фактори та сформулювати обґрунтовані стратегії для планування інноваційного розвитку підприємств.

В результаті системного оцінювання факторів середовища будівельні підприємства можуть своєчасно реагувати на зовнішні виклики та ефективно використовувати внутрішні ресурси для впровадження інновацій. Використання цифрових інструментів приєє оптимізації управлінських та виробничих процесів, підвищенню точності проектування та скороченню витрат. Оцінка впливу соціальних та регуляторних чинників дозволяє формувати гнучкі стратегії підготовки персоналу та забезпечувати відповідність діяльності підприємства законодавчим та екологічним вимогам. Таким чином, комплексний підхід до аналізу факторів середовища є визначальним для забезпечення стійкого інноваційного розвитку та конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах цифрової трансформації.

Основні фактори середовища будівельних підприємств у контексті цифровізації та інноваційного розвитку

Фактор	Характеристика	Вплив на підприємство	Рекомендації для оцінки
<i>Зовнішні фактори</i>			
Економічний	Макроекономічні умови, коливання цін на матеріали, інфляція, доступ до фінансування, інвестиційна активність	Зростання витрат, ризики затримок проєктів, зниження ділової активності	PESTLE-аналіз для прогнозування змін ринку; фінансове моделювання
Регуляторний	Політико-правове регулювання, державні норми, стандарти екологічності та безпеки	Необхідність адаптації до законодавчих вимог, можливі штрафи, зниження гнучкості	Моніторинг законодавства через цифрові бази даних
Інституційний та інфраструктурний	Доступ до фінансових ресурсів, стан інфраструктури, інституційна підтримка	Формує інвестиційні можливості, впливає на швидкість реалізації проєктів	Аналіз доступності фінансів і інфраструктурних обмежень
Соціальний	Демографічна ситуація, зміни попиту на екологічне будівництво, дефіцит кадрів	Зниження продуктивності, потреба у перепідготовці персоналу	Анкетування працівників, аналіз ринку праці, HR-аналітика
Екологічний	Вимоги до сталого розвитку, екологічна відповідальність бізнесу	Ризики репутаційних втрат, стимулювання "зелених" інновацій	Кількісна оцінка через KPI стійкості, екологічний аудит
Воєнно-політичний	Наслідки війни: руйнування інфраструктури, скорочення інвестицій, потреба у відновленні	Посилення кризових ризиків, стимулювання пошуку інноваційних технологій відбудови	Сценарний аналіз та оцінка ризиків у стратегічному плануванні
<i>Внутрішні фактори</i>			
Технологічний	Рівень технологічної оснащеності, впровадження BIM, AI, IoT, автоматизованих систем управління	Підвищення ефективності процесів, зниження помилок, бар'єри інтеграції	SWOT-аналіз для оцінки готовності до цифрової трансформації
Управлінський	Система управління інноваціями, корпоративна культура, стратегічна орієнтація	Визначає швидкість адаптації, стійкість до криз, рівень конкурентоспроможності	Аналіз організаційної зрілості, бенчмаркінг
Кадровий	Кваліфікація персоналу, наявність цифрових компетенцій, готовність до навчання	Впливає на успішність впровадження цифрових інновацій	Оцінка компетенцій, внутрішнє навчання, опитування персоналу

Джерело: Складено автором на основі [1–2]

Будівельні підприємства функціонують у складному багатовимірному середовищі, де взаємодіють зовнішні та внутрішні фактори, що визначають їхню інноваційну динаміку. Зовнішні чинники, зокрема економічні та регуляторні, впливають на вартість проєктів і швидкість їх реалізації: наприклад, інфляційні процеси та коливання цін на будівельні матеріали у 2022–2025 рр. призвели до численних переглядів кошторисів. Регуляторний тиск, включно з новими вимогами щодо енергоефективності та “зелених” стандартів, стимулює впровадження сучасних технологій теплоізоляції та екологічно безпечних матеріалів. Соціальні фактори, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів, актуалізують потребу в перепідготовці персоналу та розвитку цифрових компетенцій.

Внутрішні фактори визначають здатність підприємства до цифрової трансформації: застосування BIM-моделювання дозволяє зменшити кількість проєктних помилок на 30–40 %, а ефективна управлінська культура та система інноваційного менеджменту забезпечують швидку адаптацію до кризових умов, зокрема в період відбудови після воєнних руйнувань. Фінансова стійкість є критичною передумовою впровадження інновацій, оскільки підприємства з достатнім рівнем внутрішнього фінансування активніше застосовують автоматизовані системи управління будівельними процесами. Комплексна оцінка факторів за економічним, технологічним та соціальним вимірами дозволяє будівельним організаціям підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток.

Реалізація системи оцінювання факторів середовища дає змогу мінімізувати ризики, ефективніше розподіляти ресурси та перетворювати виклики на можливості. Для підвищення ефективності рекомендується регулярний моніторинг факторів за допомогою цифрових платформ, що забезпечує оперативну адаптацію до змін. Інтеграція методів оцінювання з цифровізацією формує основу інноваційного розвитку, де оцінка факторів середовища є ключовим інструментом стратегічної переваги підприємства.

Література

1. *Згала-Лозинська Л. О.* Державне регулювання інноваційної діяльності в будівництві: теорія, методологія, стратегія розвитку : монографія. Київ : ДКС-Центр, 2020. 470 с.
2. *Непомнящий О. О.* Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-3>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4340/4266/>
3. *Шатілова О. В., Шишук Н. О.* Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

*канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

БЯЛОШИЦЬКИЙ Михайло Олександрович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0009-0003-4849-0926>*

СИСТЕМНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобальною конкуренцією та зміною споживчих запитів. Особливо динамічно ці зміни проявляються у косметичній галузі, що поєднує високу залежність від інновацій, модних трендів та якісного персоналу. Системний HR-інжиніринг, як процес реінжинірингу управління людськими ресурсами з інтеграцією цифрових технологій, потребує комплексних моделей, які забезпечують швидке реагування на зміни ринку, формування стійкої конкурентної переваги та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Традиційні методи HR-менеджменту (паперовий документообіг, ручні методи відбору персоналу, класичні схеми оцінювання ефективності) втрачають результативність в умовах зростаючої динаміки ринку. Підприємства косметичної галузі потребують системного HR-інжинірингу, інтегрованого у загальну бізнес-стратегію, здатного автоматизувати рутинні процеси, мінімізувати витрати часу та забезпечити точність управлінських рішень [3, с. 619]. Проблема полягає у відсутності комплексної моделі системного HR-інжинірингу, яка враховувала б специфіку косметичного бізнесу та потребу в адаптивності до трендів.

Косметична галузь України є одним із сегментів економіки, що швидко розвивається, зокрема за рахунок зростання внутрішнього попиту, експорту та цифрової комерції. Однак трансформація бізнес-середовища вимагає від підприємств не лише маркетингових інновацій, а й реінжинірингу HR-систем. В умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів саме впровадження системного HR-інжинірингу є ключовим чинником конкурентоспроможності. Його використання дозволяє скорочувати плінність персоналу, підвищувати продуктивність, здійснювати прогнозування потреб у кадрах, формувати гнучкі системи мотивації.

Проблематиці системного HR-інжинірингу в умовах цифровізації присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: Н. М Чернікова, В. Л. Вороніна, К. Г. Чеботарьов [4] розглядають нові підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах; М. М. Могилова, Д. К. Голосенко [1] аналізують впровадження HR-аналітики та Big Data у практику реінжинірингу. Разом з тим, у науковій літературі недостатньо висвітлені аспекти застосування таких моделей саме в косметичній галузі, яка має специфічні вимоги до персоналу (орієнтація на сервіс, естетичні стандарти, постійне оновлення знань і навичок).

Системний HR-інжиніринг виступає комплексним процесом перебудови HR-функцій, які об'єднують цифрові інструменти для автоматизації та оптимізації ключових процесів, включаючи підбір, навчання, оцінку та мотивацію персоналу. Цифрова трансформація HR передбачає використання технологій для підвищення ефективності людського капіталу та стратегічного розвитку організації [2].

У косметичній галузі трансформаційні процеси зумовлені інноваціями у продукції, глобальними ланцюгами постачання та динамічними споживчими трендами. Внутрішні чинники включають рівень цифрової грамотності персоналу та інтеграцію HR-систем, тоді як зовнішні — зміни ринку та регуляторні вимоги. Економічна нестабільність додатково посилює ризики, зокрема зростання витрат на навчання персоналу та потенційну демотивацію через невизначеність.

Основні моделі системного HR-інжинірингу в косметичній галузі

Модель	Основні функції	Основні завдання	Основні результати	Приклади застосування у косметичних компаніях
1	2	3	4	5
1. AI-інтегрований рекрутинг	Автоматизованний аналіз кандидатів, прогнозування компетенцій	• Сканування резюме • Оцінка навичок • Персоналізований підбір	• Зниження часу найму • Підвищення якості кадрів • Зменшення упереджень	Автоматичний підбір косметологів та продавців-консультантів у мережах косметики, наприклад Sephora, L'Occitane
2. Хмарні HR-платформи	Централізоване управління даними, аналітика продуктивності	• Інтеграція процесів • Моніторинг KPI • Оптимізація розвитку	• Покращення планування • Зниження плинності на 20 % • Ефективне використання ресурсів	Управління даними про персонал у косметичних фабриках та мережах магазинів, напр. Avon, Oriflame
3. VR-навчання для інновацій	Віртуальні тренінги з продуктами, симуляція процесів	• Розробка модулів • Оцінка компетенцій	• Розвиток навичок • Зростання мотивації	Віртуальні навчальні програми для тренерів та консультантів у

1	2	3	4	5
		• Інтеграція з R&D	• Інноваційний потенціал	косметичних салонах та брендах, напр. MAC Cosmetics
4. Big data аналітика мотивації	Аналіз даних для персоналізованих стимулів	• Збір відгуків • Прогнозування ризиків • Оптимізація винагород	• Підвищення залученості • Зниження витрат • Стійкість у трансформації	Персоналізовані бонусні програми для співробітників у мережах косметичних магазинів, напр. Lush, The Body Shop
5. Блокчейн для безпеки даних	Захищений облік HR-інформації, автоматизація контрактів	• Захист персональних даних • Інтеграція з payroll • Моніторинг відповідності	• Підвищення довіри • Зниження ризиків • Оптимізація процесів	Безпечне зберігання даних про співробітників та автоматизовані контракти у міжнародних косметичних компаніях, напр. Estée Lauder

Джерело: Складено авторами на основі [1; 4; 5]

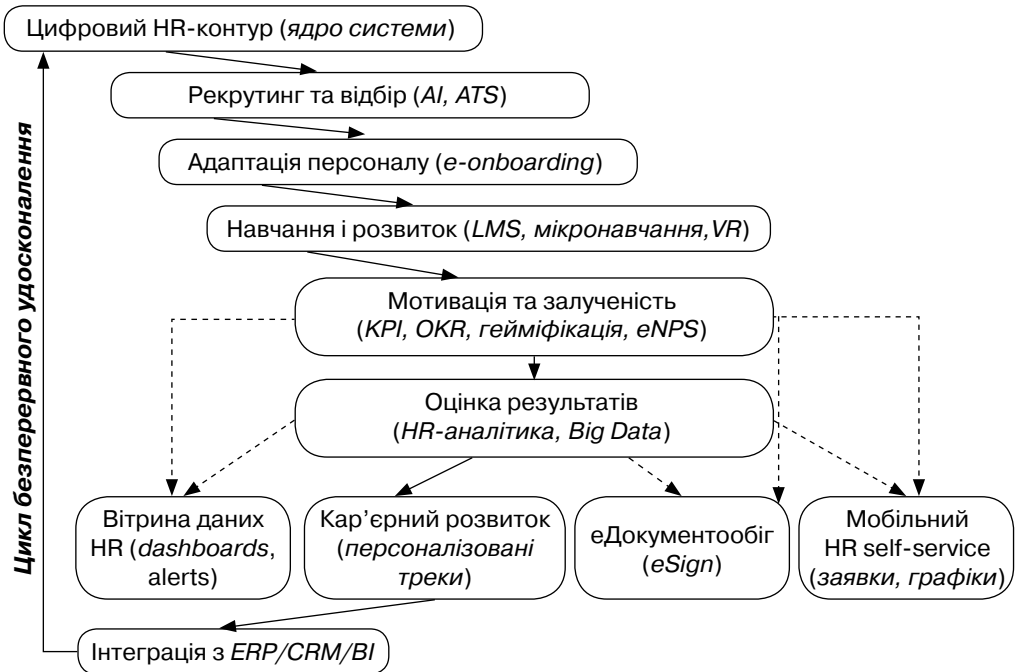
Системний HR-інжиніринг значно підвищує ефективність кадрового забезпечення косметичних підприємств, зменшуючи час підбору та підвищуючи якість персоналу. Він включає кілька ключових елементів [5]:

- автоматизація рекрутингу та адаптації персоналу здійснюється за допомогою ATS-систем (Applicant Tracking System) та штучного інтелекту для аналізу резюме, відбору кандидатів та прогнозування їхньої успішності, що дозволяє знизити витрати на найм на 25–30 % та скоротити час закриття вакансій удвічі;
- HR-аналітика та прогнозування з використанням Big Data дають змогу аналізувати плінність кадрів, виявляти причини звільнень і формувати сценарії розвитку персоналу, що в косметичній галузі особливо важливо для врахування змін у споживчих трендах;
- системи електронного навчання (LMS) забезпечують регулярне оновлення знань співробітників щодо нових технік, продуктів та стандартів сервісу; LMS дозволяє масштабувати навчання, інтегрувати відеокурси, VR-симуляції та сертифікацію;
- цифрові інструменти мотивації, такі як KPI- та OKR-системи, гейміфікація та онлайн-платформи для оцінки досягнень і миттєвого зворотного зв'язку, підвищують залученість персоналу на 20–25 %;
- інтеграція HRM-систем із ERP та CRM створює цілісну екосистему управління підприємством, що у косметичній галузі сприяє точнішому плануванню продажів, запасів і кадрових потреб. Нарешті, мобільні HR-рішення забезпечують гнучкість і оперативність прийняття рішень завдяки використанню мобільних додатків для графіків, заявок та комунікації з персоналом.

Реалізація моделей мінімізує ризики трансформації, перетворюючи виклики на можливості. Для оцінки ефективності рекомендується аналіз показників: ROI від технологій, рівень залученості, коефіцієнт плинності. Інтеграція моделей з галузевими інноваціями формує адаптивну систему HR-інжинірингу, забезпечуючи конкурентні переваги в косметичній галузі.

На рисунку запропонована модель системного HR-інжинірингу передбачає побудову єдиного цифрового HR-контуру, який охоплює весь життєвий цикл співробітника — від рекрутингу до кар'єрного розвитку. Особливістю моделі — її адаптивність до високої динаміки косметичного ринку, де швидке оновлення знань і персоналізована взаємодія з працівником є ключовими факторами успіху.

Впровадження системного HR-інжинірингу для підприємств косметичної галузі полягає у підвищенні ефективності управління персоналом за рахунок автоматизації ключових процесів. Поєднання рекрутингу, навчання, оцінки та мотивації в єдиному цифровому контурі дозволяє мінімізувати витрати часу та знизити ризики кадрового дефіциту. Використання HR-аналітики та Big Data забезпечує можливість точного прогнозування потреб у персоналі відповідно до сезонних коливань попиту на продукцію та послуги. Цифрові системи мотивації й гейміфікація сприяють підвищенню залученості працівників і зменшують плинність кадрів, що особливо актуально для сервісних підрозділів косметичного бізнесу. Інтеграція HR-процесів з ERP і CRM формує єдину інформаційну базу, яка забезпечує стратегічну узгодженість рішень



Модель системного HR-інжинірингу для підприємств косметичної галузі
Джерело: розроблено автором.

між відділами компанії. Мобільні HR-сервіси створюють додаткову гнучкість у взаємодії з персоналом та покращують досвід співробітників. Загалом, такий підхід зміцнює конкурентоспроможність підприємств косметичної галузі, забезпечуючи їхню адаптивність до глобальних ринкових викликів.

Отже, системний HR-інжиніринг є необхідною умовою успішної цифрової трансформації підприємств косметичної галузі. Він сприяє стійкому розвитку підприємств косметичної галузі, де трансформація стає основою для ефективного людського капіталу та забезпечують: оптимізацію витрат на персонал; підвищення якості сервісу та професійного рівня кадрів; зменшення ризиків кадрового дефіциту; формування конкурентних переваг на глобальному ринку. У перспективі важливим завданням є розробка стратегій розвитку цифрового HR-інжинірингу, які поєднуюватимуть міжнародний досвід та українські реалії.

Література

1. Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/308342>
2. Обидєннова Т. С., Васильєв В. О. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія “Економіка”. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691>
3. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 618–623. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
4. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/35>
5. Avature. L'Oréal Revamps Its Recruiting With Strategic HR Initiatives [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.avature.net/blogs/times-london-report-loreal-revamps-recruiting/>

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

*канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

ЖУРАВСЬКИЙ Дмитро Петрович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”, Навчально-наукового інституту управління,
економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Ефективне управління розвитком персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній. Цифровізація трансформує традиційні моделі роботи, запроваджуючи автоматизацію, віддалений доступ та аналітику даних, що потребує від працівників нових компетенцій. Організації стикаються з викликами адаптації кадрів до швидких технологічних змін, дефіцитом цифрових навичок та ризиками демотивації через зміну звичних процесів. У цьому контексті управління розвитком персоналу має зосереджуватися на інтеграції цифрових інструментів для підвищення кваліфікації, що сприяє стійкості бізнесу.

Постановка проблеми полягає у невідповідності традиційних підходів до розвитку персоналу вимогам цифрової економіки, яка посилює потребу в гнучкості, безперервному навчанні та інтеграції технологій. Економічна нестабільність, зокрема в Україні через воєнні дії, ускладнює цей процес, змушуючи компанії до релокації, переходу на гібридні формати роботи та швидкої перепідготовки кадрів. Відсутність адаптованих стратегій веде до зниження продуктивності та зростання плинності персоналу.

Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які трансформують бізнес-процеси, роблячи акцент на цифрових компетенціях працівників. Глобальні кризи, такі як пандемії, війни та геополітична нестабільність, прискорюють перехід до онлайн-інструментів, де компанії, що інвестують у розвиток персоналу через цифрові платформи, демонструють більшу стійкість. Для українського бізнесу це особливо важливо під час відновлення, оскільки цифровізація дозволяє компенсувати дефіцит кадрів та оптимізувати ресурси для інноваційного розвитку.

Аналіз наукових праць свідчить, що проблематика управління розвитком персоналу в умовах цифровізації досліджена українськими вченими, зокрема Г. Дмитренко, Н. Головач, Л. Згалат-Лозинська, О. Славкова, Т. Власенко,

В. Франчук та ін. Дослідники підкреслюють зростаюче значення цифрових технологій у навчанні та професійному вдосконаленні персоналу. Водночас питання комплексної інтеграції цих підходів у діяльність вітчизняних компаній, особливо в умовах економічної та соціальної нестабільності, залишаються недостатньо дослідженими.

Персонал є визначальним ресурсом будь-якого підприємства, формуючи його конкурентні переваги та володіючи цифровими компетенціями, необхідними для розвитку й адаптації в сучасному цифровому середовищі. Цифровізація бізнесу та виробництва формує основу цифрової економіки та слугує драйвером зростання, особливо у сфері цифрової індустрії. Для української промисловості впровадження цифрових технологій має стратегічне значення, оскільки в окремих галузях вони визначають напрями створення нових продуктів і модернізації виробничих процесів [1, с. 271].

Розвиток персоналу розглядається як системний процес підвищення кваліфікації та компетенцій працівників для досягнення організаційних цілей, що включає навчання, мотивацію та кар'єрне зростання [3; 5]. Цифровізація бізнес-процесів передбачає інтеграцію цифрових технологій у операційну діяльність, трансформуючи управління через автоматизацію та аналітику даних [5, с. 50]. Сучасні підходи враховують внутрішні фактори (цифрову грамотність персоналу, HR-системи) та зовнішні (ринкові тенденції, регуляторні зміни). Економічна нестабільність посилює виклики, зокрема зростання витрат на перепідготовку, кіберризики та адаптацію до віддаленої роботи [4, с. 102]. В умовах війни в Україні компанії активно використовують онлайн-платформи, чатботи та VR-тренінги, демонструючи високу адаптивність.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу пропонується комплексний підхід, що поєднує автоматизацію з персоналізацією. Інтеграція AI із традиційними методами дозволяє підвищити ефективність розвитку на 25–35 %, базуючись на аналітичних даних продуктивності, що сприяє швидкій адаптації організацій до технологічних змін.

Основні стратегії управління розвитком персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів

№ пор.	Стратегія	Основні цілі	Основні завдання	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1.	E-learning платформи	Забезпечення безперервного доступного навчання для підвищення цифрових компетенцій	• Розробка онлайн-курсів • Інтеграція з корпоративними системами • Моніторинг прогресу	• Підвищення кваліфікації • Зниження витрат на навчання • Зростання мотивації
2.	AI для персоналізованого розвитку	Адаптація програм навчання під індивідуальні потреби через аналіз даних	• Збір даних про компетенції • Рекомендації курсів	• Оптимізація траєкторій розвитку • Зниження плинності кадрів

1	2	3	4	5
			• Прогнозування потреб	• Зростання продуктивності на 20–30%
3.	VR/AR для тренінгів	Практичне навчання через імітацію реальних сценаріїв без ризиків	• Створення віртуальних модулів • Інтеграція з HR-системами • Оцінка ефективності	• Покращення навичок • Збільшення залученості • Економія ресурсів
4.	Аналітика даних для оцінки розвитку	Використання big data для моніторингу та корекції стратегій розвитку персоналу	• Аналіз KPI співробітників • Прогнозування кадрових дефіцитів • Автоматизована звітність	• Об'єктивна оцінка компетенцій • Швидка адаптація стратегій • Зростання ефективності управління
5.	Чатботи та віртуальні асистенти	Автоматизація зворотного зв'язку та підтримки працівників у розвитку	• Впровадження ботів для консультацій • Інтеграція з мобільними додатками • Збір відгуків	Підвищення доступності підтримки • Покращення комунікацій • Зменшення навантаження на HR-фахівців

Джерело: Складено авторами на основі [1–3; 5]

В умовах цифровізації бізнесу стратегії управління розвитком персоналу стають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, E-learning платформи дають можливість організувати безперервне навчання співробітників за відносно низькою собівартістю, що вже активно застосовують компанії на кшталт Siemens та Google. Використання AI-технологій дозволяє персоналізувати траєкторії розвитку, знижуючи ризики плинності кадрів, як це впроваджено у IBM Watson Talent. VR/AR тренінги довели ефективність у виробничих та медичних компаніях, забезпечуючи практичний досвід без ризику для життя та обладнання. Аналітика даних на базі big data сприяє формуванню об'єктивних KPI та швидкому виявленню прогалин у компетенціях, що є критично важливим для високотехнологічних галузей. Чатботи та віртуальні асистенти підвищують рівень комунікації та доступність HR-підтримки, що позитивно впливає на залученість персоналу та знижує навантаження на відділи кадрів. Реалізація запропонованих стратегій мінімізує ризики нестабільності, перетворюючи виклики на можливості. Для оцінки ефективності рекомендується аналіз показників: рівень компетенцій, ROI від навчання, коефіцієнт залученості.

Таким чином, управління розвитком персоналу в умовах цифровізації формує основу для інноваційного зростання, де інтеграція стратегій з HR-політикою гарантує адаптивність та ефективність бізнесу. Гібридна модель, що поєднує цифрові інструменти з людським фактором, забезпечує стійкий розвиток персоналу, сприяючи конкурентним перевагам компаній.

Література

1. Власенко Т. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки. Харків : ХНЕУ, 2024. 85 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36067/1/Власенко%20Т.%20Управління%20персоналом%20підприємства%20в%20умовах%20цифрової%20економіки_2024.pdf
2. Гобела В. В. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Вісник ТНТУ*. 2023. № 74. С. 45–52. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>
3. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згала-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Людський капітал та новий тренд його розвитку в системі освіти. *Публічне урядування*. 2024. № 3 (36). С. 6–17. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-1)
4. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.
5. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 49–54. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_1/9.pdf

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Любов Олександрівна

д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки бізнесу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

МАРТИНЮК Євгеній Олександрович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальності 051 “Економіка”, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ВІНАГОРОДОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління мотивацією та винагородою персоналу в умовах цифровізації економіки є критичним для підвищення продуктивності та утримання талановитих кадрів. Глобальні виклики, такі як пандемії, економічні кризи та воєнні конфлікти, зокрема в Україні, посилюють потребу в гнучких системах, що дозволяють дистанційне управління, персоналізацію стимулів та швидку адаптацію до змін. Підприємства стикаються з проблемами зниження залученості працівників, зростання плинності кадрів та ускладненням оцінки продуктивності в гібридних моделях роботи. У таких умовах цифрові інструменти стають ключовими для оптимізації процесів, забезпечуючи прозорість, автоматизацію та персоналізований підхід до мотивації.

Актуальність теми зумовлена швидким розвитком цифрових технологій, які трансформують HR-процеси, дозволяючи інтегрувати штучний інтелект, аналітику даних та мобільні платформи для підвищення ефективності управління персоналом. Для збереження конкурентних позицій підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні інструменти, що не лише автоматизують рутинні завдання, але й створюють можливості для зростання мотивації через гейміфікацію, персоналізовані винагороди та зворотний зв'язок, що особливо важливо в українському контексті, де війна спричинила релокацію бізнесу, перехід на віддалену роботу та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Відомі зарубіжні вчені, зокрема А. Маслоу, В. Абрамов, Д. Макклелланд, В. Врум та ін., внесли значний вклад у дослідження мотивації праці й управління персоналом. Їхні роботи досліджують взаємозв'язок між мотивацією співробітників, кадровою політикою і безпекою організацій. Сучасні умови ринкової динаміки вимагають модернізації систем мотивації, застосування новітніх підходів і методів, що забезпечують стабільність та позитивний імідж компанії. Виникає потреба у ефективному мотиваційному механізмі, здатному швидко адаптуватися до економічних змін і сприяти раціональному використанню трудових ресурсів. Такий підхід підвищує продуктивність, конкурентоспроможність і фінансову ефективність підприємства.

Мотивація персоналу визначається як процес стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей шляхом задоволення їхніх потреб, що включає внутрішні фактори (самореалізація, визнання) та зовнішні (матеріальна винагорода, умови праці) [4, с. 27]. Винагорода є комплексом матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на компенсацію зусиль працівника, зокрема заробітною платою, бонусами та соціальними пакетами [3; 4]. Цифрові технології, такі як рішення на базі штучного інтелекту, хмарні платформи та мобільні додатки, забезпечують автоматизацію процесів управління, аналізу та розподілу стимулів [2].

Цифровізація трансформує управління мотивацією, дозволяючи впроваджувати персоналізований підхід. Внутрішні фактори включають ефективність HR-систем, рівень цифрової грамотності персоналу та інтеграцію інструментів у корпоративну культуру, тоді як зовнішні охоплюють ринкові тенденції, законодавчі зміни та технологічні тренди, зокрема перехід на гібридні моделі роботи. Економічна нестабільність підвищує ризики демотивації, зростання витрат на навчання та складнощі з утриманням персоналу. В умовах війни в Україні відбувся масовий перехід на онлайн-інструменти, що дозволило підприємствам адаптуватися за допомогою платформ для віддаленого моніторингу та управління винагородами [1].

Для підвищення ефективності управління мотивацією пропонується комплексний підхід, який поєднує автоматизацію, аналітику та гейміфікаційні механізми. НА нашу думку, інтеграція AI з традиційними методами створює адаптивні системи, де мотивація базується на аналізі даних у реальному часі, що дозволяє підвищити ефективність на 20–30 % за міжнародними даними.

Основні цифрові технології управління мотивацією та винагородою персоналу

№ пор.	Цифрові технології	Основні функції	Вплив на мотивацію персоналу	Соціально-економічний ефект
1	HR-платформи (Workday, BambooHR)	Автоматизація оцінки продуктивності, персоналізовані винагороди, аналітика даних; аналіз показників продуктивності; розподіл бонусів на базі KPI; інтеграція з payroll-системами	Підвищення прозорості винагород, персоналізований підхід до працівників	Зниження плинності кадрів, зростання залученості на 15–25 %
2	Гейміфікаційні системи (Bonusly, Motivosity)	Нарахування балів за досягнення, обмін на винагороди, лідерборди; стимулювання конкуренції; персоналізація стимулів; інтеграція з корпоративними мережами	Підвищення мотивації через визнання, підтримка здорової конкуренції	Збільшення продуктивності, покращення командної динаміки
3	AI-чатботи та аналітика (IBM HR Assistant, Nectar)	Автоматизований зворотний зв'язок, прогнозування мотивації, рекомендації винагород; збір відгуків у реальному часі; прогнозування ризиків демотивації; оптимізація соціальних пакетів	Швидка адаптація до змін, персоналізований підхід	Підвищення задоволеності працівників, економія часу HR-менеджерів
4	Мобільні додатки для навчання (LinkedIn Learning, Zoho People)	Персоналізовані курси, сертифікація, винагороди за розвиток; організація онлайн-тренінгів; оцінка компетенцій; інтеграція з системами мотивації	Розвиток навичок, підтримка кар'єрного зростання	Підвищення лояльності, зростання інноваційності
5	Блокчейн-системи для винагород (Oracle HCM)	Безпечний розподіл бонусів, прозорий облік, автоматизація платежів; захист даних про винагороди; автоматизація розрахунків; інтеграція з фінансовими системами	Підвищення довіри, прозорість процесів	Зниження ризиків шахрайства, оптимізація витрат на 10–20 %

Джерело: Складено авторами на основі [1–3]

Аналіз цифрових технологій управління мотивацією та винагородою персоналу показує, що HR-платформи, такі як Workday і BambooHR, забезпечують прозорість винагород і персоналізований підхід, що сприяє зниженню плинності кадрів та зростанню залученості на 15–25 %. Гейміфікаційні системи Bonusly та Motivosity стимулюють конкуренцію та підвищують мотивацію через визнання, водночас покращуючи командну динаміку та продуктивність. AI-чатботи й аналітика (IBM HR Assistant, Nectar) дозволяють оперативно збирати відгуки та прогнозувати ризики демотивації, що підвищує задоволеність працівників і економить час HR-менеджерів. Мобільні додатки для навчання, такі як LinkedIn Learning або Zoho People, сприяють

розвитку навичок та кар'єрному зростанню, підвищуючи лояльність і інноваційність персоналу. Блокчейн-системи для винагород (Oracle HCM) забезпечують безпечний і прозорий розподіл бонусів, знижують ризики шахрайства та оптимізують витрати, що підсилює довіру до системи мотивації.

Впровадження зазначених цифрових інструментів дозволяє підприємствам мінімізувати ризики нестабільності, швидко адаптуватися до змін та перетворювати виклики на нові можливості. Для оцінки ефективності рекомендується здійснювати моніторинг ключових показників, таких як рівень залученості персоналу, коефіцієнт плинності та ROI від інвестицій у цифровізацію [1].

Гібридна модель, що поєднує штучний інтелект з людським фактором, забезпечує стійку мотивацію персоналу та сприяє довгостроковому розвитку організації. Управління мотивацією та системою винагород через цифрові технології формує конкурентні переваги, підвищує адаптивність і ефективність бізнес-процесів. Інтеграція стратегій цифровізації з HR-політикою створює умови для стійкого розвитку підприємств в умовах економічної та соціальної нестабільності.

Література

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
2. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
3. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таверійський науковий вісник*. Серія “Економіка”. 2021. № 10. С. 22–28.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

АЙРАПЕТОВ Михайло Анушаванович

аспірант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ВИХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Активні зміни, що відбулися у світовій та вітчизняній економіці останнім часом, призвели до значного зниження темпів розвитку промисловості

у різних країнах. Ця ситуація зумовлена низкою обставин. З одного боку, промислові підприємства країн, намагаючись конкурувати на світовому ринку промислової продукції, прагнуть максимально знизити собівартість виробленого товару, зберігши, по можливості, його споживчі властивості. Реалізація такої стратегії можлива за рахунок спрощення товару, скорочення терміну його служби, розповсюдження товарів-замінників та здійснення низки інших операцій.

З іншого боку, промислові підприємства розвинених країн, прагнучи утримати світові ринки під впливом, здійснюють аналогічні дії. При цьому вони більше уваги приділяють якості продукції, що виробляється, оптимізації процесів виробництва та поширення товару, розробці та впровадженню інновацій [1].

Різні країни по-різному використовують сильні та слабкі сторони цього протистояння, застосовуючи командно-адміністративні, ринкові чи змішані методи управління виробництвом. При цьому всі сходяться в одному — споживач визначає доцільність виробництва тієї чи іншої промислової продукції, набуваючи товару за оптимальним поєднанням його ціни та якості [2].

У цьому освоєння нових ринків як у країні, і там є основою ефективного розвитку промислового підприємства, зумовлюючи необхідність як інтенсивного, і екстенсивного зростання промислового виробництва. Для вітчизняного виробника вихід на нові ринки є важливим як з погляду економічних, і репутаційних завдань.

Перш ніж планувати вихід промислового підприємства на нові ринки, менеджери повинні переконатися, що цілі, які досягаються за допомогою даного виходу, узгоджуються з реальним станом зовнішнього середовища, можливостями підприємства, а також бажаннями та очікуваннями всіх зацікавлених осіб. Для цього необхідно здійснити ситуаційний аналіз; вивчити сильні та слабкі сторони підприємства, виявивши тенденції його розвитку та конкурентні переваги на новому ринку з урахуванням технологічних та ресурсних можливостей, потенційних продажів та прибутку; а також врахувати інтереси та очікування всіх зацікавлених осіб (акціонерів, менеджерів, працівників та покупців) при розробці програми виходу на нові ринки. Перш ніж розпочинати аналіз нового ринку промислового підприємству слід встановити цілі та завдання маркетингової стратегії освоєння нових ринків. По-перше, підприємство має визначити бажану частку продажів на новому ринку по відношенню до всього обсягу продажу продукції. По-друге, вирішити, воно виходитиме на кілька нових ринків або на глобальний світовий ринок. Зазвичай варто спочатку сконцентрувати свої зусилля на кількох нових ринках (зовнішніх чи інших вітчизняних регіональних). По-третє, прийняти рішення, які регіони та країни якого типу вибрати для здійснення даної стратегії. Розмежування між країнами та регіонами робиться на основі таких показників, як політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури, рівень доходів населення, географічні фактори.

При цьому слід враховувати, що новий ринок складається із шести різних обсягів: поточний потенціал нового ринку; поточний попит на ринку; поточ-

ний попит на товари підприємства; перспектива потенціалу нового ринку; перспектива попиту ринку; перспектива попиту підприємства.

Чинники, які впливають вихід промислового підприємства на нові ринки, можна розділити на дві групи: чинники країни чи регіону і чинники попиту. Отже, можна назвати, що чинники країни чи регіону це різні торгові перешкоди і конкуренція між промисловими підприємствами на вибраному для виходу ринку, а чинники попиту, — різною мірою впливають розмір ринку і можливості самого підприємства, що слід враховувати для формування та реалізації програми його освоєння.

Від виявлення основних характеристик виходу промислового підприємства нові ринки багато в чому залежить його комерційний успіх. При цьому основними характеристиками, які слід враховувати при виборі маркетингової стратегії освоєння нових ринків, є рівень споживання продукції до і після виходу на новий ринок; рівень доходів населення нового ринку; адміністративні бар'єри та обмеження; переваги споживачів; рівень конкуренції; географічне розташування; рівень цін; наявність власного виробництва та інноваційних технологій; інвестиційна активність; структура та ступінь насичення нового ринку; рівень конкуренції та стан поточного ринку, на якому діє підприємство. Фактично, деталізація основних характеристик освоєння нового ринку є внутрішньовиробничий документ (програму), основними елементами якого є: асортимент продукції, система заходів у сфері попиту, організація реклами, маркетингові канали розподілу продукції, операції з продажу.

Оскільки багато характеристик освоєння нового ринку мають імовірнісний характер, то маркетингова стратегія освоєння нових ринків промислового підприємства є не “законом”, а гнучкою програмою дій і має не один, а як мінімум три варіанти реалізації: оптимістичний, песимістичний та ймовірний.

До адміністративних бар'єрів та обмежень, що впливають на вибір маркетингової стратегії, належать: існуюча система сертифікації; наявність власної концепції страхування процесів освоєння нового ринку (і не лише фінансового); вплив міжнародних об'єднань та зовнішньоторговельних організацій; ряд торговельних обмежень.

При розробці та реалізації програми виходу промислового підприємства на нові міжнародні ринки не можна задовольнятися виключно оцінкою конкурентного середовища, також потрібні механізм розробки програми; система чинників, які впливають процес освоєння цільових ринків; організація раціональної взаємодії та побудова ефективної системи інформаційного забезпечення для учасників програми.

В основу формування системи факторів, що впливають на процес виходу промислового підприємства на нові міжнародні ринки, було покладено дві оцінки: 1) різниця у часі між фактичними та плановими термінами виходу; 2) експертна оцінка ефективності освоєння цільового ринку, виражена в балах (від -5 — “дуже повільно”, до +5 — “дуже швидко”), Також за допомогою експертної оцінки за низкою показників (обсяг продажів, рентабельність, термін окупності витрат та оцінювалася комерційна успішність виходу підприємства на новий ринок.

Аналіз, факторів, що впливають на дотримання планових термінів виходу підприємства на нові ринки, та причин відхилень від них показав, що найбільш значущими є вісім ключових комплексних факторів, причому перші чотири відносяться до маркетингової стратегії та характеристик продукції, а решта — до групи внутрішніх факторів:

- достатність маркетингових ресурсів для реалізації проекту освоєння цільового ринку та просування конкретних видів продукції;
- достатність технічних ресурсів для освоєння цільового ринку та просування конкретних видів продукції;
- відповідність умов експлуатації та обслуговування продукції вимогами та перевагам цільовим сегментів нових ринків;
- досконалість продукції з точки зору її якісних характеристик та споживчих переваг;
- інтеграція з посередниками та учасниками каналу збуту в процесі виходу підприємства на новий ринок;
- досконалість процесів експлуатації продукції, включаючи проектне планування, тестування, координацію, просування тощо;
- попереднє відпрацювання концепції освоєння цільового ринку та просування продукції з погляду цільового призначення, потенційних сегментів нового ринку, споживачів, знання їх запитів;
- внутрішні комунікації та координація між штаб-квартирою, філіями та підрозділами підприємства за допомогою неформальних, “м’яких” методів.

Література

1. *Іванов А. В.* Стратегії виходу на нові ринки: досвід міжнародних компаній. Київ : Наук. думка, 2017. 180 с.
2. *Петрова С. В.* Економічні аспекти розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій. *Журнал міжнародної економіки*. 2019. Т. 12, № 2. С. 88–94.

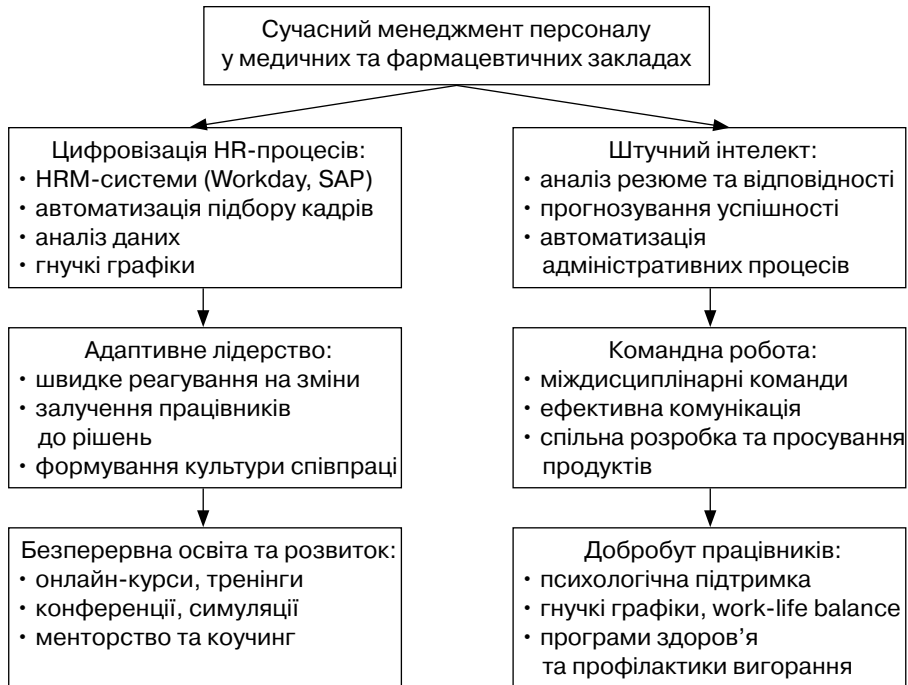
ТКАЧУК Катерина

здобувачка ОС “Магістр”

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНИХ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДАХ: НОВІ ПІДХОДИ

Медична та фармацевтична сфери стикаються з безпрецедентними викликами: від глобальних криз, таких як пандемії, до стрімкого розвитку технологій та зростання вимог до якості обслуговування. У таких умовах персонал є ключовим ресурсом, який визначає успіх організації. Традиційні методи



Нові підходи до менеджменту персоналу у медичних та фармацевтичних закладах

управління, що базувалися на жорсткій ієрархії та адміністративному контролі, поступово втрачають актуальність. Сучасний менеджмент персоналу вимагає гнучкості, інноваційності та людиноцентричного підходу, щоб забезпечити мотивацію працівників, їхню адаптацію до змін та ефективну взаємодію в команді.

Сучасний менеджмент персоналу в медичних та фармацевтичних закладах активно трансформується під впливом глобальних трендів, таких як цифровізація, зміна організаційних культур та зростання уваги до добробуту працівників. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових інструментів для оптимізації HR-процесів. Системи управління людськими ресурсами, такі як Workday чи SAP SuccessFactors, дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як підбір персоналу, планування графіків роботи чи оцінка продуктивності. Ці системи також надають можливість аналізувати великі обсяги даних, що допомагає прогнозувати плинність кадрів, визначати потреби в навчанні та оптимізувати розподіл ресурсів. Наприклад, у фармацевтичних закладах, де цілодобова робота є нормою, цифрові інструменти дозволяють створювати гнучкі графіки, які враховують потреби працівників та забезпечують безперервність надання послуг.

Штучний інтелект також відіграє дедалі більшу роль у менеджменті персоналу. Алгоритми ШІ можуть аналізувати резюме кандидатів, оцінювати їхню відповідність вакансіям та навіть прогнозувати успішність працівників на основі їхніх професійних профілів. У медичних закладах ШІ використовується

для автоматизації адміністративних процесів, таких як управління чергами чи координація між відділеннями, що дозволяє медичному персоналу зосередитися на основних завданнях — лікуванні та консультуванні пацієнтів.

Іншим важливим аспектом є перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивного лідерства. Адаптивне лідерство передбачає гнучкість у прийнятті рішень, залучення працівників до управлінських процесів та швидке реагування на зміни. У медичних закладах, де кризові ситуації, такі як спалахи інфекційних захворювань, можуть виникати раптово, адаптивне лідерство дозволяє менеджерам швидко мобілізувати ресурси та координувати дії команд. Водночас цей підхід сприяє формуванню організаційної культури, яка цінує ініціативу та співпрацю. У фармацевтичних організаціях адаптивне лідерство допомагає створювати міждисциплінарні команди, до яких входять фармацевти, логісти, маркетингологи та дослідники, що спільно працюють над розробкою та просуванням нових продуктів.

Важливим елементом сучасного менеджменту персоналу є акцент на командній роботі. У медичних закладах міждисциплінарні команди, що об'єднують лікарів, медсестер, фармацевтів та адміністративний персонал, стають основою для надання якісних послуг. Менеджери відіграють ключову роль у створенні умов для ефективної комунікації між різними групами працівників, що сприяє підвищенню рівня задоволеності пацієнтів. Наприклад, у фармацевтичних компаніях командна робота між дослідниками та маркетингологами дозволяє швидше виводити нові ліки на ринок, забезпечуючи конкурентну перевагу.

Безперервна освіта та професійний розвиток є ще одним важливим напрямом. У медичній та фармацевтичній сферах швидкий прогрес у технологіях та наукових знаннях вимагає від працівників постійного вдосконалення навичок. Організації інвестують у програми навчання, які включають онлайн-курси, вебінари, симуляційні тренінги та міжнародні конференції. Наприклад, фармацевтичні компанії організовують тренінги для працівників аптек, щоб ознайомити їх із новими ліками чи технологіями виробництва. Менторські програми також набувають популярності: досвідчені лікарі чи фармацевти діляться знаннями з молодими спеціалістами, допомагаючи їм адаптуватися до робочих процесів. Коучинг, у свою чергу, використовується для розвитку лідерських якостей у менеджерів середньої ланки, що сприяє формуванню сильної управлінської команди.

Особливу увагу сучасні організації приділяють добробуту працівників. Медичні та фармацевтичні працівники часто стикаються з високим рівнем стресу, що може призводити до професійного вигорання. Для протидії цьому заклади впроваджують програми психологічної підтримки, такі як консультації з психологами, тренінги зі стрес-менеджменту чи навіть медитаційні сесії. Гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи для адміністративного персоналу, а також програми підтримки здоров'я, такі як доступ до спортивних залів чи регулярні медичні огляди, допомагають забезпечити баланс між роботою та особистим життям. Ці ініціативи не лише підвищують мотивацію працівників, але й сприяють зниженню плинності кадрів.

Незважаючи на численні переваги нових підходів, їх впровадження супроводжується певними викликами. Фінансові обмеження часто стають перешкодою для інвестування в дорогі HRM-системи чи програми навчання. Крім того, деякі працівники можуть чинити опір змінам, особливо якщо вони стосуються використання нових технологій чи переходу до гнучких моделей управління. Регуляторні вимоги, які є особливо суворими в медичній та фармацевтичній сферах, також ускладнюють впровадження інновацій, оскільки будь-які зміни повинні відповідати національним та міжнародним стандартам.

Перспективи розвитку менеджменту персоналу в цих сферах пов'язані з подальшою інтеграцією цифрових технологій, розширенням програм добробуту працівників та створенням глобальних стандартів управління. Наприклад, у майбутньому ШІ може стати основою для створення персоналізованих програм розвитку для кожного працівника, що підвищить їхню залученість та продуктивність. Крім того, міжнародна співпраця в медичній та фармацевтичній галузях може сприяти обміну найкращими практиками в управлінні персоналом, що дозволить створювати універсальні моделі, адаптовані до локальних умов.

Висновок

Нові підходи до менеджменту персоналу в медичних та фармацевтичних закладах відображають необхідність адаптації до сучасних викликів. Цифровізація HR-процесів, адаптивне лідерство, акцент на командній роботі, безперервне навчання та підтримка добробуту працівників є ключовими елементами, які дозволяють організаціям досягати високих результатів. Ці підходи не лише підвищують ефективність роботи закладів, але й сприяють створенню сприятливого робочого середовища, де працівники можуть реалізувати свій потенціал. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку довгострокового впливу цих стратегій на продуктивність організацій, задоволеність працівників та якість надання послуг.

Література

1. Сучасні підходи до управління персоналом у медичних установах. *Менеджмент і маркетинг у сфері охорони здоров'я*. 2023.
2. Smith J. Healthcare HR Management in the Digital Age. *Journal of Medical Administration*. 2022.
3. Ковальчук Н. І. Цифровізація в системі охорони здоров'я України. *Науковий вісник УжНУ*. 2024.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Аграрний бізнес сьогодні перебуває на порозі революційних змін. Сучасні умови господарювання вимагають від аграрного бізнесу високого рівня гнучкості, аналітичності та технологічної адаптивності [1]. Цифровізація економіки стала не просто трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2]. Управління аграрною економікою в цифрову епоху передбачає впровадження інноваційних методів, заснованих на аналітиці великих даних, автоматизації процесів і системи моніторингу, прогнозних моделях та використанні цифрових інтелектуальних платформ управління ресурсами [3].

Аграрна галузь України має величезний потенціал, який можна розкрити завдяки технологіям [4]. Цифровізація аграрного сектору трансформує класичні підходи до управління ресурсами, виробництвом і збутом. Якщо раніше управління ґрунтувалося переважно на досвіді та інтуїції аграріїв, то нині воно базується на синтезі традиційних знань із потужністю цифрових рішень (цифрових моделях, прогнозній аналітиці та системах моніторингу). До основних теоретичних засад інноваційного управління в аграрній економіці належать системний підхід (інтеграція всіх бізнес-процесів у єдину цифрову екосистему), принципи точності (кожне рішення підкріплене конкретними показниками та аналітикою) та орієнтація на дані. Таким чином, цифровізація змінює економічну природу аграрного управління від інтуїтивно-оперативного до аналітично-прогнозного типу, що дозволяє передбачати проблеми замість реагування на них [5; 6].

Сучасні методи управління в агросекторі можна поділити на три основні групи: інформаційно-аналітичні, технологічно-інноваційні методи, та організаційно-управлінські методи. Використання цих рішень дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати на добрива та зменшити втрати пального тощо. Інформаційно-аналітичні методи — фундамент для прийняття обґрунтованих рішень, це системи збору та обробки даних у реальному часі (погодні умови, стан ґрунтів, динаміка цін на ринку). Технологічно-інноваційний рівень передбачає провадження IoT-датчиків, дронів для моніторингу посівів, систем точного землеробства, автоматизованої техніки. Організаційно-управлінський рівень включає цифрові платформи для координації всіх підрозділів, блокчейн для прозорості ланцюгів постачання, хмарні ERP-системи для управління фінансами та логістикою [7; 8].

За оцінками Світового банку, повна інтеграція цифрових технологій у агровиробництво може підвищити продуктивність сільського господарства на 25–30 % [2]. А інвестиції в цифрові рішення вже зараз дають вимірний ефект — скорочення витрат, підвищення продуктивності, зменшення ризиків.

Згідно з дослідженнями FAO, Україна демонструє позитивну динаміку впровадження цифрових технологій в агросекторі — від впровадження систем супутникового моніторингу до використання блокчейн-рішень у відстеженні походження продукції. Особливо помітний прогрес у зерновому секторі, де цифрові технології дозволяють оптимізувати логістику експорту, контролювати якість продукції на всіх етапах та забезпечувати прозорість для міжнародних партнерів [4]. Наприклад, агрохолдинг МХП активно впроваджує цифрові технології в управління ланцюгами постачання. Зокрема, компанія розробляє власні IT-рішення та інтегрує їх у всі бізнес-напрями [9]. Компанія Kernel використовує аналітичні моделі для прогнозування врожайності та ефективності земельного банку [10]. Фермерські господарства середнього рівня активно переходять на мобільні додатки для обліку операцій і контролю техніки тощо.

Інноваційні методи управління економікою аграрного сектору є ключовим чинником його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню виробничих ризиків, зростанню аналітичної точності управлінських рішень і формуванню цифрової культури управління забезпечуючи конкурентні переваги (швидкість реакції на ринкові зміни та оптимізація всіх процесів). Інформаційно-комунікаційні технології загалом можуть підтримувати соціально-економічний розвиток сільських регіонів [11].

Для забезпечення стійкого розвитку аграрної економіки в умовах цифровізації необхідно розробити національну стратегію “Smart Agriculture Ukraine”, що включатиме стандарти цифрового управління, державну підтримку впровадження інноваційних платформ і стимулювання цифрової грамотності керівників агропідприємств, створення інфраструктури для обміну даними між учасниками ринку, стимулювання розробки вітчизняних агротехнологічних рішень.

Отже, цифрова трансформація аграрного сектору — це уже сьогодні. Підприємства, які вже інвестують у цифрові рішення, отримують вимірний економічний ефект: зниження витрат, підвищення продуктивності, конкурентні переваги в умовах глобальних викликів та динамічних ринків.

Література

1. Status of Digital Agriculture in 18 countries of Europe and Central Asia: *Ukraine*. FAO. 2023. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.12592/4225>
2. Digital Agriculture Roadmap Playbook. *World Bank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099053025063021993/pdf/P508004-f943a09b-c45f-4c93-b554-9dd1decdd1e7c.pdf>

3. Gyamfi E. K., ElSayed Z., Kropczynski J., Yakubu M. A., & Elsayed N. Agricultural 4.0: Leveraging technological solutions in smart farming. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.00814>
4. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. *FAO*. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.12592/4225>
5. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Цифровізація сільського господарства. *Агросвіт*. 2023. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4695/4735>
6. Коляденко С. В., Дзись О. А., Гайдей В. Л. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3441/3369>
7. Метеленко Н., Свінцова Н., Нікітенко В. Цифровізація аграрного сектору як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого розвитку. *Гуманітарні студії*. 2023.. № 7(2). URL: <https://humstudies.com.ua/article/download/335649/324527>
8. Піщенко О. Стратегії цифрового аграрного сектору в умовах еколого-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2022. № 310. 50–58. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-50.pdf>
9. Цифрова трансформація — один із ключових векторів розвитку МХП. *МНП Career : Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/mhpcareer/posts/1096708329156186>
10. Kernel Digital. *Open Agribusiness* : офіційний сайт. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/kernel-digital/>
11. Agricultural and Resource Economics: *International Scientific E-Journal*. The impact of ICT on the development of enterprises in Ukraine. 2023. 9(3). URL: <https://are-journal.com/are/article/view/754>
12. ICT dissemination in rural Ukraine: infrastructural and social aspects. (2021). *Econstor*. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/239433/1/1744861374.pdf>

КОБЕЦЬ Олексій Анатолійович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень
імені В. К. Мамутова Національної академії наук України”

НЕКОМЕРЦІЙНЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС ТА СВІТІ

Сучасний етап розвитку некомерційного господарювання у 2025 році відображає посилення правових механізмів, спрямованих на забезпечення прозорості та ефективності діяльності неприбуткових організацій, які дедалі частіше інтегруються у глобальні системи регулювання. У контексті Європейського Союзу та світу загалом, некомерційне господарювання набуває чіткого правового статусу через спеціалізовані норми, що визначають умови

реєстрації, функціонування та нагляду за такими суб'єктами. Перехід до аналізу цих аспектів впливає з розуміння підприємницьких практик, де некомерційні форми діяльності доповнюють традиційні, акцентуючи на суспільній користі без розподілу прибутку.

Відповідно до Міжнародної класифікації неприбуткового сектору (ICNPO), яка була прийнята Організацією Об'єднаних Націй як стандарт для класифікації неприбуткових організацій, термін “неприбуткова організація” вживається до організацій, які мають такі елементи: статут, організаційну структуру, фіксований/нефіксований інститут членства, офіційну реєстрацію та здатність контролювати власну діяльність [4].

До ознак громадської організації відносять також її неприбутковість та інституційну відокремленість від уряду. Різні типи громадських неурядових організацій відповідно до сфери функціонування перелічені в спеціалізованому довіднику Всесвітньої асоціації неурядових організацій. Критерієм поділу громадських організацій на типи є сфера діяльності: 1) громадські організації з прав людини; 2) громадські організації з освіти; 3) екологічні громадські організації; 4) гендерні громадські організації; 4) дитячі та молодіжні громадські організації [5].

Міжнародна класифікація неприбуткового сектору об'єднує громадські організації в 12 основних груп згідно зі сферою їх діяльності: культура та відпочинок; освіта та дослідження; здоров'я; соціальні послуги; довкілля; розвиток та житло; право, адвокація; благодійність; міжнародні; релігійні; ділові та професійні об'єднання, спілки; не класифіковані [2, с. 87].

Кононенко Л., Бикадорова Н. та Дибенко Г. аналізують трансформацію підприємництва, підкреслюючи правові режими, що дозволяють неприбутковим організаціям адаптуватися до зовнішніх викликів через спеціальні статuti, які забезпечують їхню стійкість у міжнародному середовищі. Автори зазначають, що такі режими сприяють формуванню гібридних структур, де правовий статус неприбутковості поєднується з елементами підприємницької діяльності, орієнтованої на суспільне благо [1].

Dehghanan H., Fatemi M., Rahimi S., Nawaser K., Hanifah H. та Zadeh A. V. у систематичному огляді стилів управління в неприбуткових організаціях виділяють правові імплікації, пов'язані з адаптацією до регуляторних вимог, що забезпечують стійкість сектору. Дослідники підкреслюють, що ефективне управління залежить від відповідності національним і міжнародним нормам, які регулюють внутрішню структуру, мотивацію та взаємодію зі стейкхолдерами, сприяючи прозорості та відповідальності [3].

У країнах ЄС некомерційне господарювання регулюється фрагментованою системою національних законів, що створює виклики для транскордонної діяльності, але забезпечує базовий правовий захист через податкові пільги та спрощену реєстрацію. Наприклад, у Франції статус асоціацій за Loi 1901 передбачає добровільну реєстрацію без вимог до мінімального капіталу, з акцентом на неприбутковість і суспільну користь, тоді як у Німеччині Verein та Stiftung підпадають під цивільне право, вимагаючи прозорої звітності перед реєстраційними органами. У Греції організації, визнані NGOs, від-

повідують критеріям добровільності, неприбутковості та публічної користі, що узгоджується з принципами ЄС. Відсутність єдиного європейського статуту призводить до бар'єрів, таких як невизнання статусу в інших державах членах, однак ініціативи щодо European Cross-Border Associations, запропоновані Європарламентом, спрямовані на створення єдиного правового фреймворку для асоціацій з членами з щонайменше двох країн ЄС, дозволяючи діяти без додаткової реєстрації. Це доповнюється правилами TFEU (статті 101–109), які виключають антимонопольні санкції для некомерційних організацій, якщо їхня діяльність нерозривно пов'язана з соціальними цілями. Звіт Європейського суду аудиторів 11/2025 підкреслює проблеми з класифікацією NGOs для фінансування, пропонуючи удосконалення визначень у Financial Regulation для уникнення неоднозначностей.

Глобально правовий статус неприбуткових організацій демонструє різноманітність, з акцентом на національні норми, що регулюють реєстрацію, фінансування та нагляд. У США Section 501(c) Internal Revenue Code встановлює критерії для звільнення від податків, забороняючи приватну вигоду та вимагаючи публічної звітності, тоді як в Індії Societies Registration Act 1860 регулює NGOs з фокусом на соціальний розвиток, включаючи обмеження на іноземне фінансування. У Бразилії Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público визначає партнерства з державою, з вимогами до прозорості. Рекомендації FATF у 2025 році вводять процедури для усунення непередбачених наслідків для неприбуткових організацій, пов'язаних з нормами проти відмивання коштів, сприяючи балансу між регулюванням і свободою діяльності. Порівняно з ЄС, глобальні рамки менш уніфіковані, але ініціативи ОЕСР щодо соціальної та солідарної економіки охоплюють країни, як Бразилія чи Індія, пропонуючи гармонізацію статусу.

Аналіз правових фреймворків свідчить про посилення прозорості, як у директиві ЄС про нефінансову звітність, що зобов'язує до розкриття інформації. У ЄС NGOs можуть оскаржувати рішення про державну допомогу, посилюючи їхню роль у нагляді, тоді як стандарти ICNL підкреслюють реформи в Центральній та Східній Європі, де закони про асоціації забезпечують свободу створення. Виклики включають атаки на NGOs у Європарламенті та диференціацію статусу через демографічні фактори. Перспективи пов'язані з впровадженням European Cross-Border Associations та удосконаленням FATF.

Некомерційне господарювання у 2025 році в країнах ЄС та світі характеризується складною системою правового регулювання, що поєднує національні норми з глобальними ініціативами, спрямованими на забезпечення прозорості, стійкості та свободи діяльності. У ЄС фрагментовані національні закони, як Loi 1901 чи BGB, доповнюються пропозиціями щодо єдиного статуту, що полегшує транскордонну діяльність, тоді як глобально стандарти FATF та ОЕСР сприяють гармонізації. Виклики, такі як невизнання статусу чи обмеження фінансування, вимагають подальшого вдосконалення правових рамок, щоб неприбуткові організації могли ефективно виконувати соціальну місію.

1. Кононенко Л., Бикадорова Н., & Дибенко Г. (2025). Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-84> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6305>
2. Трима К. А. Модернізація підходів до обліку громадських організацій у сучасних класифікаторах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту*. Серія “Історія. Філософія. Політологія”. 2019. № 18. С. 85–88.
3. Dehghanan H., Fatemi M., Rahimi S., Nawaser K., Hanifah H., & Zadeh A. V. (2025). A systematic review of management styles in non-profit organisations: implications for research and practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 36(4), 465–494. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijbir.2025.145594> URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJBIR.2025.145594>
4. The Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts. New York : United Nations, 2003. 328 p.
5. The WANGO NGO Handbook. URL: http://www.wangohandbook.org/index.php?title=Main_Page

ПАЛІЄНКО Тетяна Петрівна

*PhD з економіки, старший викладач кафедри економічної теорії
факультету економічних наук
Національного університету “Києво-Могилянська академія”*

ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У сучасному висококонкурентному економічному середовищі штучний інтелект (ШІ), зокрема генеративні моделі, трансформує підходи до прийняття управлінських рішень. Якщо раніше менеджерам потрібно було чекати на звіти, аналітику чи пропозиції від фахівців, сьогодні вони можуть отримувати ґрунтовні висновки, варіанти сценаріїв та рекомендації в онлайн-режимі. Це прискорює бізнес-рішення, але, водночас, породжує нові ризики, що й актуалізує тему дослідження.

Генеративний штучний інтелект являє собою набір алгоритмів машинного навчання, здатних створювати новий контент: текст, зображення, код, аналітичні звіти. На відміну від традиційних аналітичних систем, генеративні моделі (такі як GPT-4, Claude, Gemini тощо) не лише обробляють інформацію, а й продукують якісно новий контент, що радикально змінює швидкість та якість управлінських процесів [4].

У контексті прийняття бізнес-рішень генеративний ШІ виконує кілька важливих функцій:

- Аналітична функція: обробка великих масивів даних та виявлення прихованих закономірностей
- Прогностична функція: моделювання сценаріїв розвитку бізнесу на основі історичних даних
- Креативна функція: генерація альтернативних рішень та стратегій
- Автоматизаційна функція: звільнення керівників від рутинних операційних завдань для фокусування на стратегічних питаннях

Український бізнес, незважаючи на воєнні виклики, демонструє активну адаптацію інноваційних технологій для збереження конкурентоспроможності. За даними дослідження Stayinno AI, проведеного у 2024–2025 роках серед 240 українських компаній, 90 % працівників мають досвід використання інструментів штучного інтелекту, а 55 % регулярно застосовують їх у робочих процесах [1].

Особливо показовою є галузева сегментація, де лідерами впровадження виступають [1]:

- IT-сектор — 83 % компаній активно використовують ШІ.
- Професійні послуги (консалтинг, агенції) — 76 %.
- Роздрібна торгівля та e-commerce — 72 %.
- Фінансові послуги — 64 %.

Водночас традиційні галузі демонструють повільнішу адаптацію, наприклад медицина, виробництво, логістика та будівництво залишаються на початкових етапах цифрової трансформації через низький рівень базової цифровізації, брак коштів та консервативну корпоративну культуру.

Наприклад, найбільший банк України, ПриватБанк, з 32 млн активних карток (53,8 % ринку), імплементував штучний інтелект у маркетингову програму “Привіт”, що дозволяє аналізувати поведінку клієнтів та пропонувати персоналізовані фінансові продукти у найвигідніший момент [2]. Позитивними результатами впровадження ШІ стало “понад 735 млн персоналізованих пропозицій кешбеків та дисконтів”, підвищення конверсії маркетингових кампаній та оптимізація процесів прийняття рішень щодо кредитного скорингу [2]. Тобто бачимо, як генеративний ШІ трансформує процес прийняття операційних рішень: замість масових однотипних пропозицій банк генерує індивідуалізовані рішення для кожного з клієнтів в автоматичному режимі.

Варто також відзначити й українські IT-компанії, що спеціалізуються на впровадженні ШІ (SoftServe, N-iX, Infopulse, Intellias) та які демонструють найвищі показники інтеграції технології у власні бізнес-процеси. За даними UBA.top, ці компанії не лише надають послуги з впровадження ШІ, а й використовують його для оптимізації внутрішніх процесів прийняття рішень: від рекрутингу до управління проектами [5].

Однак не тільки великі компанії мають можливості впроваджувати ШІ, до прикладу за даними дослідження Advanter Group, 21,3 % власників бізнесу використовують ChatGPT, а 7,5 % — інші варіанти генеративних моделей [3]. Це свідчить про демократизацію доступу до технології, де навіть малі підприємства без значних бюджетів можуть застосовувати хмарні рішення

для покращення якості управлінських рішень. Тому доцільно виокремити економічний ефект від впровадження ШІ у прийнятті бізнес-рішень, представлений у таблиці.

Економічний ефект від впровадження ШІ

Показник	Ефект	Економічний вплив
Економія часу	Автоматизація рутинних операцій	Зниження витрат на робочу силу та підвищення ефективності
Продуктивність	Швидкість обробки інформації	Прискорення прийняття рішень, збільшення обсягу виконуваної роботи та зростання доходів
Якість рішень	Аналіз більшої кількості сценаріїв	Зменшення помилок, що мінімізує ризики
Масштабованість	Обробка необмеженої кількості запитів	Зростання обсягу доходів без необхідності значних інвестицій

Джерело: старено автором на основі [1–5]

Попри оптимістичну статистику, український бізнес стикається з низкою перешкод такі як нестача кваліфікованих кадрів, недовіра до якості результатів, традиційне ведення бізнесу та неготовність до інновацій, обмежений бюджет, та нерозуміння механізмів інтеграції ШІ в процесі підприємницької діяльності. Ці виклики особливо гостро проявляються у виробничих та логістичних компаніях, де цикли прийняття рішень довші, а культура інновацій слабша порівняно з ІТ-сектором чи креативними агенціями. Однак вже зараз критично важливо розуміти, що компанії, які не інвестують у штучний інтелект, ризикують втратити конкурентоспроможність вже протягом найближчих 2–3 років, особливо у високо інноваційних секторах економіки.

Отже, підсумовуючи можна дійти висновків, що генеративний ШІ вже перестав бути нікому невідомою технологією, особливо в Україні, де її застосовують у і в ІТ, роздрібній торгівлі як в фізичній так і в електронній формі, маркетингу, та фінансових послугах. Впровадження ШІ в бізнес-процеси дає конкретні відчутні переваги такі як швидкість, оптимізація процесів, зменшення собівартості. Водночас, варто пам'ятати, що як і будь яке інноваційне рішення, використання штучного інтелекту вимагає відповідного фахового управління, зокрема за контролем якості, політикою приватності, кібербезпекою та навчанню персоналу. Український бізнес демонструє готовність до інноваційних трансформацій навіть в умовах воєнних викликів. Успішні кейси ПриватБанку, провідних ІТ-компаній та малих підприємств доводять, що генеративний ШІ — це потужний інструмент для якісно нового рівня управлінських рішень.

Література

1. Білоус А. Штучний інтелект: як компанії впроваджують та використовують ШІ? *Forbes.ua*. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati->

- 240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-analiz-trendu-vid-andriya-bilousa-27052025-30066(дата звернення: 07.10.2025).
2. Білоус О. ПриватБанк вже запровадив штучний інтелект: що він робить у Приват24. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/privatbank-vzhe-zaprovadiv-shtuchniy-intelekt-1750229731.html>(дата звернення: 07.10.2025).
 3. Гусев Ю. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *Kyivstar Business Hub*. Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz/>(дата звернення: 07.10.2025).
 4. EPAM Systems, Inc. ва обличчя штучного інтелекту: Generative AI vs Predictive AI. spam. URL: <https://careers.epam.ua/blog/generative-ai-vs-predictive-ai>(дата звернення: 07.10.2025).
 5. UBA. Топ-10 компаній по інтеграції ІІІ в бізнес-процеси. Україна. 2024. *UBA*. URL: <https://uba.top/companies-for-the-integration-of-artificial-intelligence-into-business-processes-in-ukraine/>(дата звернення: 07.10.2025).

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

*канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

ХОТЬКО Сергій Миколайович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”, Навчально-наукового інституту управління,
економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобальної цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринках, ефективність управління людськими ресурсами є визначальним фактором економічної успішності підприємств. Сучасні HR-технології, що охоплюють широкий спектр інструментів від автоматизованих систем рекрутингу до аналітичних платформ на базі штучного інтелекту, перестали бути суто допоміжними засобами та перетворилися на стратегічний актив. Їх впровадження безпосередньо впливає на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та, як наслідок, на ключові фінансово-економічні показники діяльності компанії.

Для України, яка проходить складний етап економічної відбудови та модернізації, інтеграція передових HR-технологій набуває особливої значущості. Вона дозволяє не лише підвищити операційну ефективність бізнесу,

але й адаптувати ринок праці до нових реалій, утримувати таланти та створювати конкурентоспроможний людський капітал. Отже, дослідження механізмів впливу цифрових інструментів управління персоналом на економічні процеси є актуальним науково-практичним завданням, розв'язання якого сприятиме підвищенню стійкості та інноваційного розвитку національної економіки.

Проблематика цифрової трансформації управління персоналом активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У працях Л. Волянської-Савчук, В. Клімас, Л. А. Лутай, Н. М. Малярчук, О. Г. Підвальної, Ю. Д. Антипенко розглянути вплив HR-технологій на ефективність управління персоналом, адаптацію та мотивацію працівників через цифрові платформи, а також сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. Серед українських дослідників варто відзначити праці А. М. Колота, В. М. Данюка, Л. А. Балабанової, які аналізують специфіку впровадження HR-інновацій в українських компаніях. Водночас, попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженим залишається питання комплексної кількісної та якісної оцінки прямого впливу конкретних HR-технологій на економічні показники підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Сучасні HR-технології відіграють ключову роль у оптимізації економічних процесів підприємств, забезпечуючи автоматизацію рекрутингу, розвитку персоналу та управління продуктивністю, що сприяє зниженню витрат та підвищенню загальної ефективності. Підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням плинності персоналу та впливом зовнішніх шоків, і в цих умовах HR-технології забезпечують необхідну аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень. В Україні воєнні дії спричинили перехід до гібридних моделей роботи, де цифрові інструменти допомагають оптимізувати ресурси, прогнозувати потреби у персоналі та мінімізувати ризики. Відсутність таких технологій призводить до зниження ефективності економічних процесів та збільшення витрат на навчання й адаптацію працівників. Відтак, HR-технології виступають важливим механізмом економічної оптимізації, захисту бізнес-інтересів та забезпечення організаційної стійкості. Вони сприяють зміцненню довіри до систем управління персоналом, залученню талановитих фахівців та формуванню конкурентних переваг підприємств.

Вплив сучасних HR-технологій на оптимізацію економічних процесів підприємств є системним і багатовекторним. Його можна структурувати за ключовими напрямками, що безпосередньо корелюють із фінансовими результатами діяльності.

1. *Оптимізація витрат на підбір та адаптацію персоналу.* Впровадження автоматизованих систем рекрутингу (Applicant Tracking Systems, ATS) та платформ на базі штучного інтелекту (AI) дозволяє суттєво скоротити операційні витрати. Технології автоматизують скринінг резюме, первинний відбір кандидатів, організацію співбесід та ведення комунікації, призводить до скорочення циклу найму (time-to-hire), що мінімізує економічні втрати від незакритих вакансій. За даними аналітичних звітів, автоматизація рекру-

тингу може знизити вартість найму одного спеціаліста на 20–40 %. Цифрові онбординг-платформи, у свою чергу, прискорюють адаптацію нових співробітників, що дозволяє їм швидше досягти планової продуктивності та скорочує витрати, пов'язані з помилками на початковому етапі роботи.

2. *Підвищення продуктивності праці та ефективності управління талантами.* Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) та платформи безперервного управління ефективністю (Continuous Performance Management) є інструментами прямого впливу на продуктивність. LMS забезпечують персоналізований і доступний розвиток навичок, що підвищує кваліфікацію персоналу, його здатність виконувати складніші завдання. Системи управління ефективністю, на відміну від традиційної щорічної оцінки, дозволяють здійснювати моніторинг результативності в режимі реального часу, надавати своєчасний зворотний зв'язок та оперативно коригувати цілі, що сприяє підвищенню залученості персоналу, яка, за дослідженнями Gallup, прямо корелює з продуктивністю та прибутковістю компанії.

3. *Скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.* Плинність персоналу є однією з найбільш значущих статей прихованих витрат підприємства, що включає витрати на звільнення, пошук нового співробітника, його навчання та втрачену продуктивність. Сучасні HR-технології пропонують ефективні інструменти для її зниження. Предиктивна аналітика на основі даних з інформаційних систем управління персоналом (Human Resource Information System, HRIS) дозволяє виявляти співробітників у зоні ризику звільнення ще до того, як вони ухвалить остаточне рішення, що дає змогу менеджменту вжити превентивних заходів: переглянути мотиваційний пакет, запропонувати кар'єрні можливості чи змінити умови праці. Таким чином, інвестиції в аналітичні HR-інструменти безпосередньо конвертуються в економію коштів.

4. *Оптимізація фонду оплати праці та адміністративних витрат.* Автоматизація розрахунку заробітної плати, управління пільгами та ведення кадрового діловодства мінімізує ризик помилок та вивільняє значний часовий ресурс HR-фахівців для виконання стратегічних завдань. Хмарні HRIS-платформи дозволяють інтегрувати всі кадрові процеси в єдину екосистему, забезпечуючи точність даних, скорочуючи адміністративне навантаження. Економічний ефект досягається за рахунок прямого скорочення штату адміністративного персоналу або його переорієнтації на більш ціннісні завдання.

Сучасні HR-технології комплексно впливають на економічну ефективність підприємств, оптимізуючи витрати на підбір, адаптацію та управління персоналом. Вони підвищують продуктивність праці, знижують плинність кадрів та сприяють більш точному плануванню фонду оплати праці й адміністративних витрат. Інтеграція автоматизованих та аналітичних HR-систем забезпечує прямий економічний ефект та зміцнює стратегічні позиції компанії на ринку.

Використання сучасних HR-технологій дозволяє автоматизувати рекрутинг, оцінку продуктивності, розвиток компетенцій та мотивацію працівни-

ків, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат. Застосування міжнародного досвіду в цій сфері дозволяє адаптувати передові практики до українських реалій та забезпечити конкурентні переваги. Нижче наведено основні напрями удосконалення HR-технологій із прикладами закордонних практик, які можуть бути корисними для оптимізації економічних процесів підприємств.

Напрями удосконалення HR-технологій для оптимізації економічних процесів підприємств з врахуванням закордонного досвіду

Напрямок удосконалення	Задачі	Приклади закордонного досвіду	Потенційні KPI
Автоматизація рекрутингу	Використання штучного інтелекту для аналізу резюме та прогнозування відповідності кандидатів	США (Google) – системи для швидкого підбору талантів	Час закриття вакансії, відсоток відповідності кандидатів, кількість автоматизованих відборів
Аналітика персоналу	Обробка даних для оцінки продуктивності та прогнозування плинності	Німеччина (SAP) – платформи для HR-аналітики	Рівень плинності персоналу, продуктивність на одного співробітника, точність прогнозів плинності
Цифровізація навчання	Впровадження онлайн-платформ для розвитку професійних компетенцій	Великобританія (Coursera for Business) – корпоративне навчання	Кількість завершених курсів, підвищення компетенцій (%), рівень задоволеності навчанням
Гнучкі системи мотивації	Персоналізовані винагороди на основі KPI через мобільні додатки	Японія (Toyota) – інтегровані системи стимулювання	Зростання продуктивності, рівень залученості персоналу, частка співробітників, що отримали бонуси
Інтеграція з ERP	Автоматизація HR-процесів з фінансовими та управлінськими системами	Канада (Workday) – хмарні рішення для бізнесу	Скорочення часу на адміністрування HR-процесів, відсоток автоматизованих операцій, економія ресурсів (%)

Джерело: Складено авторами на основі [1; 2]

Цифровізація HR-технологій комплексно оптимізує управління економічними процесами підприємств через автоматизацію, аналітику, цифрове навчання, гнучкі системи мотивації та інтеграцію з ERP. Впровадження цих рішень дозволяє скоротити час підбору кадрів, підвищити продуктивність, знизити плинність та ефективно розвивати компетенції працівників, що підтверджують приклади міжнародних компаній. Використання закордонного досвіду демонструє, що інноваційні HR-рішення стають ключовим інстру-

ментом стратегічного розвитку бізнесу та формування конкурентних переваг.

Висновки. Сучасні HR-технології є не просто інструментом автоматизації рутинних операцій, а потужним важелем стратегічного впливу на економічні процеси підприємства. Їх імплементація забезпечує комплексний позитивний ефект, що проявляється у скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності праці, оптимізації використання людського капіталу та зниженні фінансових втрат від плинності кадрів.

Для українських підприємств інвестування в цифровізацію HR-функцій є важливим для підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Системний підхід до впровадження цих технологій, що включає не лише вибір програмного забезпечення, але й перебудову внутрішніх процесів та розвиток цифрових компетенцій персоналу, дозволить створити стійку основу для ефективного управління найціннішим активом — людьми, та, як наслідок, забезпечити довгостроковий економічний успіх.

Література

1. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>.
2. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>.
3. Підвальна О. Г., Антипенко Ю. Д. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.102>.

САХНО Дмитро Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Залізничний транспорт, як критична інфраструктура, постійно стикається з викликами логістики, безпеки та ресурсного забезпечення, де інтеграція штучного інтелекту дозволяє автоматизувати аналіз даних, прогнозувати

ризиками та підвищувати ефективність. Підприємства зазнають впливу економічної нестабільності, воєнних факторів та технологічних змін, що вимагає швидких рішень. Без таких систем управління ризиком є неефективністю, затримками в перевезеннях та втратами ресурсів.

Підприємства залізничного транспорту функціонують у середовищі високої невизначеності: коливання попиту на перевезення, обмежена пропускна спроможність інфраструктури, зношеність активів, дефіцит локомотивних і вагонних парків, ризики безпеки руху, енергетичні виклики та кіберзагрози. Традиційні інформаційні системи не забезпечують достатньої швидкості аналітики та якості рішень у реальному часі. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень (СППР), що поєднують методи оптимізації, машинного навчання, знаннєві бази та багатокритеріальний вибір, дають змогу оперативно синтезувати рішення, які мінімізують затримки, зменшують витрати енергії, підвищують оборотність рухомого складу і рівень безпеки. У контексті повоєнного відновлення, інтеграції з європейським ринком та цифрової трансформації галузі впровадження таких систем є необхідним для стійкості та конкурентоспроможності залізничних підприємств.

Аналіз досліджень свідчить, що проблеми інтелектуальних систем у залізничному транспорті висвітлені в працях українських вчених, таких як І. В. Жуковицький, В. В. Скалозуб, А. Б. Устенко, Д. В. Ломотько, О. П. Степаненко та ін. Дослідники акцентують на ролі технологій у автоматизації, проте недостатньо вивчено інтеграцію систем підтримки рішень у вітчизняних підприємствах в умовах кризи.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень підприємств залізничного транспорту є інструментами для оптимізації операційних процесів у складних умовах. Інтелектуальні системи підтримки рішень — це комплекси на базі AI, машинного навчання та великих даних, що аналізують інформацію для рекомендацій менеджерам. У залізничному транспорті вони включають моніторинг інфраструктури, прогнозування навантажень та оптимізацію графіків [2; 3].

Основні інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у залізничному транспорті

Система	Основні функції	Основні завдання	Основні результати	Вплив на стратегічну ефективність
1	2	3	4	5
AI-моніторинг інфраструктури	Аналіз даних із сенсорів для виявлення дефектів у режимі реального часу	– Збір і обробка даних – Прогнозування поломок – Оптимізація ремонтних робіт	– Зниження аварійності – Економія ресурсів на 15–25 % – Підвищення безпеки руху	Підвищує надійність інфраструктури, знижує експлуатаційні витрати та сприяє довгостроковій стабільності функціонування транспортної системи

1	2	3	4	5
Системи прогнозування навантажень	Моделювання транспортних потоків на основі великих масивів даних (Big Data)	– Аналіз історичних даних – Сценарне планування – Інтеграція з логістичними системами	– Оптимізація графіків руху – Зменшення затримок – Зростання пропускної здатності	Забезпечує адаптивне планування перевезень, що знижує ризики перевантаження та підвищує ритмічність транспортного процесу
Автоматизовані системи керування	Оптимізація маршрутів і розкладів за допомогою генетичних алгоритмів	– Розрахунок оптимальних шляхів – Управління рухомим складом – Інтеграція з ERP-системами	– Зниження витрат пального – Підвищення ефективності руху – Гнучка адаптація до змін	Підвищує продуктивність транспортних процесів і сприяє ресурсній оптимізації підприємства
Інтелектуальні системи безпеки	Використання комп'ютерного зору для моніторингу та аналізу ризиків	– Виявлення небезпечних зон – Прогнозування інцидентів – Автоматизовані сповіщення	– Зниження ризиків – Поліпшення оперативного реагування – Зростання надійності	Формує культуру безпеки та підвищує довіру до транспортної системи як соціально важливого інституту
Системи підтримки рішень на базі ML	Використання машинного навчання для стратегічного планування	– Прогнозування попиту – Оптимізація інвестицій – Інтеграція з фінансовими системами	– Точність прогнозів – Зростання прибутковості – Стійкість у кризових умовах	Забезпечує стратегічну гнучкість підприємства, формує аналітичну основу для довгострокового управління

Джерело: розроблено автором

Інтелектуальні системи у залізничному транспорті формують цілісну архітектуру управління, яка поєднує моніторинг, прогнозування, планування та безпеку. AI-моніторинг інфраструктури виступає базовою ланкою цифрової діагностики, що забезпечує стабільність технічного стану об'єктів. Системи прогнозування навантажень та автоматизованого керування сприяють зменшенню простоїв і підвищують ефективність використання транспортних потужностей. Інтелектуальні системи безпеки мінімізують ризики людського фактора, створюючи передумови для надійності перевезень. Використання рішень на базі машинного навчання формує стратегічну аналітичну перевагу підприємства, що підсилює його конкурентоспроможність. У сукупності ці напрями забезпечують перехід залізничного транспорту до моделі “розумного управління”, орієнтованої на ефективність, безпеку та інноваційний розвиток.

Упровадження багаторівневих систем автоматизованого інтелектуального управління експлуатацією технічних парків потребує створення комплексної системи математичних та інформаційних моделей, орієнтованих на аналіз, прогнозування й планування технічних і технологічних процесів. Такі моделі повинні враховувати фактори невизначеності, що стосуються стану систем, їхніх елементів, умов функціонування та цілей автоматизації. Багатокритеріальність управлінських завдань зумовлює необхідність застосування системного аналізу для побудови узгодженої з цілями «моделі мети», адаптованої до наявних даних. Залежно від доступності інформації та способів її отримання можуть формуватися різні варіанти реалізації векторної мети, які охоплюють показники експлуатаційних витрат, надійності системи управління та додаткових витрат у разі відмов. Для цього використовуються математичні моделі багатокритеріального планування, зокрема методи векторної оптимізації, що дозволяють збалансувати техніко-економічні параметри управління.

Процес автоматизованого управління експлуатацією парків технічних систем охоплює низку етапів: формування груп технічних систем і побудову їхніх індивідуальних моделей; моніторинг і діагностування поточного стану; оцінювання параметрів і прогнозування станів; оптимізацію плану обслуговування; реалізацію управлінських дій і корекцію моделей. Для підвищення точності та гнучкості управління пропонується введення нового класу моделей — групових технічних систем, які враховують колективні властивості об'єктів.

Серед актуальних напрямів розвитку інтелектуальних систем управління залізничним транспортом України визначальним є створення аналітичних серверів, що забезпечують інформаційну підтримку рішень на основі бази даних АСК ВП УЗ-Є [1, с. 311–312]. Незважаючи на наявність великого обсягу даних, система поки не має достатньо розвинених засобів аналітичної взаємодії з користувачами, тому актуальним завданням є розробка сучасних методик і платформ, здатних забезпечити інтегровану підтримку управлінських функцій. Використання єдиної інформаційної платформи сприятиме стандартизації процесів, оптимізації аналітики та підвищенню ефективності управління вантажними перевезеннями.

Таким чином, інтелектуальні системи підтримки рішень формують конкурентну перевагу підприємств залізничного транспорту, де інтеграція технологій гарантує адаптивність та ефективність. Впровадження багаторівневих інтелектуальних систем управління експлуатацією технічних парків забезпечує підвищення точності планування, надійності та ефективності транспортних процесів. Використання аналітичних платформ і математичних моделей оптимізації сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та вдосконаленню управлінських рішень у залізничній галузі.

Література

1. Жуковицький І. В., Скалозуб В. В., Устенко А. Б. Особливості інтелектуальних механізмів управління парками технічних систем залізничного тран-

- спорту. *Вісник Нац. технічного ун-ту "Харківський політехнічний ін-т"*. 2021. № 3. С. 311–315. URL: <https://journals.nmetau.edu.ua/index.php/itmm/article/download/304/214/621>
2. *Степаненко О. П.* Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень. Київ : НАМ, 2023. 128 с. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/bitstreams/59fa6901-3b44-4562-91f6-3b0ad55b53aa/download>
3. Науково-технічні дослідження у галузі транспорту: колективна монографія / за заг. ред. Д. В. Ломотька. Академія технічних наук України. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2022. Т. 1. 216 с.

ЩУРЕНКО Сергій Олександрович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0009-0004-5211-623X>*

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Інструменти підтримки електронного бізнесу в малих і середніх підприємствах (МСП) торгівлі виконують функцію механізмів посилення конкурентоспроможності в цифровому середовищі. Підприємства стикаються з викликами обмежених ресурсів, браку цифрових компетенцій та впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність та воєнні конфлікти. Відсутність ефективних інструментів призводить до ризику відставання від глобальних тенденцій, втрати клієнтської бази та неефективного використання можливостей онлайн-торгівлі.

Проблематика полягає у недостатній адаптації інструментів підтримки електронного бізнесу до специфіки МСП торгівлі, що зумовлює низьку ефективність їхнього впровадження, підвищені ризики кібербезпеки та обмежений доступ до ринків. Економічна нестабільність, зокрема в Україні через воєнні дії, посилює ці проблеми, стимулюючи швидку цифровізацію, однак відсутність інтегрованих інструментів ускладнює управління ланцюгами постачання, клієнтськими відносинами та фінансами.

Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, що трансформують торгівлю, роблячи акцент на онлайн-платформах та персоналізованому маркетингу. У глобальному контексті пандемія та геополітичні кризи прискорили перехід до електронного бізнесу, де МСП, що застосовують інструменти підтримки, демонструють підвищену стійкість. В Україні використання таких інструментів особливо важливе для економічного відновлення, оскільки вони дозволяють компенсувати дефіцит ресурсів, розширювати експорт та оптимізувати витрати в умовах інфляції.

Електронний бізнес передбачає використання інтернет-технологій для торгівлі, маркетингу та управління, що дозволяє МСП розширювати ринки збуту, оптимізувати процеси та знижувати витрати. До основних інструментів підтримки відносяться CRM-системи, онлайн-магазини, аналітичні платформи та хмарні рішення [1, с. 250; 2]. Ефективне застосування цих інструментів дозволяє мінімізувати ризики цифровізації та перетворити її на реальні можливості для бізнесу.

Основні інструменти підтримки електронного бізнесу включають [1; 2]:

1. *Онлайн-платформи* (наприклад, Shopify) — забезпечують створення інтернет-магазинів, інтеграцію платежів та управління замовленнями. Їхнє впровадження сприяє розширенню ринків збуту, зростанню обсягу продажів та оптимізації витрат.

2. *CRM-системи* (наприклад, Bitrix24) — дозволяють управляти клієнтськими даними, автоматизувати процеси продажів та аналізувати поведінку споживачів, що підвищує лояльність клієнтів, знижує їх плінність та сприяє зростанню доходів підприємства.

3. *Цифровий маркетинг* (SEO, SMM) — забезпечує просування продукції та послуг через пошукові системи та соціальні мережі, підвищує конверсію та дозволяє ефективно планувати бюджет.

4. *Аналітичні інструменти* (наприклад, Google Analytics) — дають змогу збирати та аналізувати дані, прогнозувати тенденції та оптимізувати стратегії, що зменшує ризики при розвитку електронного бізнесу.

5. *Хмарні рішення* (наприклад, AWS) — забезпечують безпечне зберігання даних, масштабованість сервісів та інтеграцію з мобільними додатками, підвищують гнучкість бізнесу та його стійкість у кризових умовах.

Інструменти підтримки електронного бізнесу формують конкурентну перевагу МСП торгівлі, де інтеграція технологій гарантує адаптивність та ефективність. Реалізація зазначених інструментів дозволяє МСП ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати стійкий розвиток. Для оцінки ефективності застосування рекомендується використовувати ключові показники (KPI), такі як обсяг продажів, ROI від інвестицій та рівень конверсії.

Прогнози на 2025 рік передбачали скорочення ринку онлайн-продажів, зокрема зменшення кількості активних споживачів. Ослаблення гривні та економічна нестабільність сприяють загостренню конкуренції серед основних гравців ринку, що стимулює великі бренди активніше відстоювати та розширювати свою частку. У таких умовах стратегія зростання бізнесу, що базується виключно на збільшенні рекламного бюджету, виявляється менш ефективною. Відтак, ключовим завданням для онлайн-бізнесу є утримання існуючих клієнтів, оскільки залучення нових споживачів стає дорожчим та менш прогнозованим. Таким чином, роздрібні компанії повинні переглянути стратегії взаємодії з усіма каналами продажу, приділяючи особливу увагу впровадженню тригерних розсилок та програм лояльності. Практика свідчить, що утримання клієнтів може формувати до 10 % загального обсягу онлайн-продажів, тоді як багато підприємств досі не мають базової автоматизації електронної комунікації.

Розширення асортименту продукції залишається ефективною стратегією для залучення нових клієнтів та підвищення можливостей перехресних продажів, не передбачає необмеженого збільшення каталогу, проте потребує розуміння взаємозв'язку між онлайн-пошуком та продажами: додавання одного нового продукту здатне залучити десятки потенційних покупців, що в результаті трансформується у додаткові продажі.

Цінова привабливість товару відіграє більшу роль, ніж брендова впізнаваність. Підприємства з сильними брендами, здатні своєчасно пропонувати оптимальну ціну, отримують помітну конкурентну перевагу. Сучасні українські споживачі цінують автентичність, відкритість і прозорість у взаємодії з брендами. Успішними будуть ті компанії, які демонструють свої процеси, чесно інформують про продукти та не уникають показу “недосконалостей”, що формує довіру та лояльність клієнтів [2].

Таким чином, проведений аналіз поведінкових моделей українських споживачів у 2025 році свідчить про посилення ролі економічної обережності та цінової чутливості у прийнятті рішень. Для онлайн-бізнесу це означає необхідність формування комплексних стратегій, спрямованих на утримання існуючих клієнтів, оптимізацію каналів комунікації та розширення асортименту продукції з урахуванням запитів аудиторії. Особливу увагу слід приділяти прозорості та автентичності бренду, що сприяє підвищенню довіри та лояльності споживачів. Застосування гнучких цінових стратегій у поєднанні з персоналізованим підходом до клієнтів дозволить не лише мінімізувати ризики в умовах економічної нестабільності, а й забезпечити стійке зростання онлайн-продажів.

Література

1. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf
2. Promodo. (2024). *Ukraine eCommerce Trends: Market Insights & Forecast*. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Безумовно, на поточному етапі соціально-економічного розвитку, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом в розвитку підприємств.

КСВ — це багатовимірна концепція, що включає економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти [1]. В умовах поглиблення цифрової економіки ці виміри наповнюються новим змістом: змінюються традиційні інструменти КСВ, що дозволяє ефективніше комунікувати та контролювати реалізацію ініціатив. Управління переходить на більш високий рівень прозорості.

1. Концептуальні засади впровадження інтелектуальних технологій (цифровізацію КСВ)

КСВ полягає у свідомому внеску бізнесу в поліпшення добробуту суспільства та довкілля [2]. Інтеграція технологічних рішень через цифровізацію передбачає процес від автоматизації звітності до створення публічних платформ для подальшого аналізу та контролю результатів КСВ.

Як приклад аналітичні системи Big Data дозволяють підприємствам відстежувати соціальні показники, рівень задоволення працівників, вплив на екологію та зовнішню реакцію на соціальні програми.

По Керролу, КСВ є процесом формування суспільного капіталу підприємства, і цифрові технології підсилюють цей процес через швидкість обробки даних, відкритість і постійний зворотний зв'язок [1]. Зменшується асиметрія інформації між бізнесом, державою та суспільством. Підприємства переходять від декларативних форм КСВ до доказових, заснованих на кількісних індикаторах.

2. Цифрова прозорість і підзвітність бізнесу

Понад 60 % великих міжнародних компаній використовують інструменти для збору, аналізу та публікації інформації про свої екологічні, соціальні та управлінські показники [3].

Прозорість ланцюгів постачання, автентичність звітності забезпечується цифровими платформами, заснованими на блокчейн-технології. Це унеможливорює фальсифікацію даних.

Блокчейн формує принципово нову ідеологію довіри — технологічну, а не інституційну [5]. Прозорість бізнесу стає вбудованою характеристикою цифрової системи управління, а не зовнішнього контролю.

Таким чином, цифровізація КСВ сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів.

3. Українські реалії цифровізації КСВ

На думку Семенець-Орлової [4], процес цифровізації соціальної відповідальності в Україні має фрагментарний характер, але його розвиток прискорюється завдяки державній стратегії цифрової трансформації економіки та зростанню попиту на корпоративну відкритість, зокрема українські підприємства впроваджуються :

- цифрові екологічні системи моніторингу викидів;
- внутрішні онлайн-портали для збору ідей працівників щодо соціальних проектів;
- корпоративні застосунки для звітності про волонтерську діяльність;
- системи електронного документообігу, що фіксують соціальні ініціативи.

Все це формує культуру цифрової етики, у якій інформаційна відкритість стає ознакою довіри до бренду.

4. Соціальні медіа як інструмент інтелектуальних технологій

Комунікація є ключовою складовою соціальної відповідальності бізнесу [2]. Соціальні медіа на сьогоднішній день — це основний канал для цього типу взаємодії.

FB, LinkedIn, Instagram використовуються компаніями для інформування суспільства про свої ініціативи, публічного обговорення проектів і формування позитивного іміджу. Цифровізація КСВ у комунікаційній частині забезпечує :

- оперативний фідбек;
- персоналізацію соціальних повідомлень;
- формування електронної репутації.

Згідно з даними Світового економічного форуму [3], 72 % споживачів оцінюють соціальну репутацію компанії саме за її цифровими каналами комунікації. Це вимагає нових стандартів поведінки у віртуальному просторі, адже цифрова публічність підсилює відповідальність бізнесу перед суспільством.

5. Етичні та безпекові аспекти

Цифрова економіка потребує нових стандартів етики [5], особливо щодо зберігання, обробки та захисту персональних даних.

Соціальна відповідальність у цифровому середовищі включає гарантії кібербезпеки, дотримання принципів конфіденційності та недопущення маніпулювання даними.

Етичний вимір КСВ є невід’ємним від її економічного успіху [1]. Повинна існувати культура відповідального використання інформації.

6. Перспективи розвитку впровадження інтелектуальних технологій в КСВ

На думку Семенець-Орлової [4], саме цифрові інструменти стають умовою інтеграції бізнесу у суспільно-економічні процеси, орієнтовані на сталий розвиток.

Аналізуючи тенденції, можна зробити висновок, що впровадження інтелектуальних технологій у соціальну відповідальність — це системна еволюція корпоративного управління. SWD(2019) [6] наголошує, що підприємства повинні використовувати цифрові інструменти для дотримання міжнародних стандартів і підвищення прозорості, а для України актуальним є гармонізація державних і корпоративних політик у сфері цифрової КСВ.

Висновки

- Впровадження інтелектуальних технологій змінює традиційні підходи до корпоративного управління, переводячи КСВ у формат даних, алгоритмів і онлайн-комунікацій.
- Використання аналітичних платформ, Big Data та блокчейну підвищує прозорість, але вимагає розвитку цифрової етики та системи кіберзахисту.
- Для України актуальним завданням є інтеграція цифрової КСВ у державну та корпоративну політику для досягнення сталого розвитку.

Література

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268–295.
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2020.
3. World Economic Forum. Global Corporate Sustainability Report 2023. Geneva, 2023.
4. Семенець-Орлова І. А. Інноваційні підходи до управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 34–39.
5. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. New York: Penguin, 2018.
6. European Commission. SWD(2019) 143 final: Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. Brussels, 2019.

ЧЕРВІНСЬКА Любов Петрівна

д-р. екон. наук, професор кафедри управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасна економіка, бізнес-процеси і повсякденне життя все більше стають цифровими. Світовий простір повсюдно переходить у цифровий вимір. При стрімких змінах цифрові інновації перестають бути вибором, а стають необхідністю. У зв'язку з цим у 2021 році Європейським Союзом було іні-

ційовано програму “Цифрова Європа”, щоб має забезпечити певну доступність, зрозумілість і ефективність цифрової трансформації. Програма зорієнтована на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрових компетенцій персоналу, впровадження автоматизації і штучного інтелекту в різні сфери діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію бізнес-структур до сучасних умов ринку. Вона сприяє створенню успішних кейсів впровадження цифрових інновацій, які змінюють середовище бізнесу, поліпшують обслуговування клієнтів, сприяють сталому розвитку економіки.

Сьогодні цифрова економіка являється не просто сучасним економічним трендом, а новою логікою організації бізнесу, будь-якої організації чи галузі. Цифровізація є інструментом трансформації бізнесу. Вона передбачає нові підходи до обробки інформації, на основі чого приймаються управлінські рішення, формуються пропозиції під конкретних споживачів, клієнтів. Цифровізація певним чином допомагає оптимізувати бізнес-процеси компаній, забезпечувати конкурентні переваги і здатність до оперативного реагування компаній на потреби споживачів. В період стрімкого технологічного прогресу цифрова трансформація досить важлива для бізнесу.

Під “цифровою трансформацією”, як правило, розуміють перехід від аналогових даних до цифрових, однак чіткого розуміння до цього явища поки що не існує, що, певним чином, пояснюється розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і певною генерацією новітніх технологій (хмарних, соціальних мереж, технологій big data та штучного інтелекту).

Внаслідок цифровізації відбуваються масштабні зміни в системі бізнес-процесів, докорінно змінюються організаційні структури компаній, в цифровий простір все більше переноситься ділові функції і операції, які раніше виконувались людьми. В якості основних переваг цифрової трансформації бізнесу можна означити такі: зменшення бюрократичних підходів у внутрішніх бізнес-процесах; зменшення витрат часу на здійснення певних процесів в організаціях; оптимізація (зменшення) кількості персоналу та ієрархічних рівнів в організаційній структурі підприємств; переміщення паперового документообігу в електронні системи; зростання швидкості оброблення звернень споживачів, клієнтів а, загалом, їхнього обслуговування; покращення лояльності споживачів; зниження витрат на рекламу, внаслідок зменшення частоти використання традиційних рекламних платформ (білборди, телереклама), одночасно із активнішим використанням більш дешевого виду реклами (в соціальних мережах); автоматичне складання звітності та зростання можливості її контролювання на кожному етапі роботи бізнесу.

Цифрові трансформації забезпечують можливість бізнес-організаціям розвиватись у контексті нових викликів майбутнього; позиціонувати компанію таким чином, щоб протистояти конкуренції, виходити на нові ринки товарів чи послуг. Цифрова трансформація бізнесу може забезпечити суттєві переваги в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема: збільшення продажів і вихід на нові ринки збуту; покращення комунікації і співпраця з міжнародними контрагентами; зниження витрат виробництва і

підвищення ефективності; покращення обслуговування клієнтів; підвищення конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація здійснюється не лише на основі процесу переходу від аналогових інструментів до цифрових, але й передбачає зміну організаційної культури та переосмислення особливостей роботи організацій. Її процеси передбачають кардинальні зміни в механізмах створення і використання програмного забезпечення бізнес-структур, особливостей налаштування внутрішніх операцій і, загалом, способів мислення працівників даних організацій. В організаціях ця зміна мислення певним чином спричинена змінами у стосунках із клієнтами, споживачами, на що керівництво повинно вчасно реагувати, щоб конкурувати. Цифрова трансформація бізнесу також передбачає певну перебудову всієї системи менеджменту бізнес-організації і системи прийняття управлінських рішень.

Для багатьох вітчизняних компаній цифрова трансформація є проблемною внаслідок: труднощів в реалізації, відсутності досвіду, організаційних перешкод, відсутності цифрової стратегії, надто високої динаміки змін, дефіциту фахівців на вітчизняному ринку, складностей оцінювання результатів, застарілої інфраструктури, наявності питань безпеки, обмеженості фінансових ресурсів.

Причиною того, чому керівництво бізнес-організацій намагається здійснити цифрову трансформацію, є прагнення бізнесу стати ефективнішим. Але для цього необхідно мати певні цифрові навички. Задля цього варто більш ефективно впроваджувати навчальні програми, для підвищення кваліфікації і цифрової грамотності наявних співробітників.

До прикладу, італійська виробнича компанія SIGE SpA, що спеціалізується на виробництві меблевої фурнітури, мала певні труднощі при управлінні запитами до технічного відділу (через неструктуровану комунікацію, перевантаження і відсутність прозорості у певних процесах). Задля вирішення цих питань команда EDIH4Marche розробила спеціальний навчальний курс, який поєднує цифрові інструменти й методики командного управління.

За даним курсом працівники компанії пройшли навчання з картування бізнес-процесів, цифрового управління проектами на платформі Jarvis, розподілу ролей, впровадження принципів постійного вдосконалення. Навчальні сесії проводилися змішано: з очними семінарами, онлайн-коучингом, практичними заняттями на робочому місці. Останнє дозволило команді відділу одразу застосовувати набуті навички у повсякденній роботі компанії.

Результатом такого навчання стало зменшення дублювань та хаотичної комунікації, покращення бізнес-планування, відповідальності і узгодженості дій усередині всієї команди. Загальна економія від такого заходу — 11 % робочого часу (або понад 26 годин на тиждень для 6 осіб). Такого ефекту було досягнуто завдяки мінімізації ділових зустрічей і телефонних дзвінків, дублювання даних. Означена компанія вийшла на середній рівень цифрової зрілості (35 %) та створила основу для подальшої автоматизації свого бізнесу, впровадження ERP/CRM-систем та зелених технологій.

Отже, ключовим уроком керівництва компанії стало усвідомлення, того що реальні цифрові трансформації вимагають поєднання навчання із організаційними змінами, адаптованими до реалій бізнесу.

Висновки. Цифрова трансформація бізнесу стала об'єктивним процесом в розвитку сучасного бізнесу. Вона дає можливість компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов, підвищити ефективність діяльності, створювати нові можливості для розвитку і масштабування, конкуренції. Цифрові інновації дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити якість продуктів і послуг, запропонувати споживачам, клієнтам нові можливості, покращити з ними взаємозв'язки, відкривають нові можливості для створення нових більш сучасних продуктів і послуг тощо. Загалом, це дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи бізнесу.

Література

1. Digital transformation framework by Capgemini Consulting and the MIT center for digital business. URL: <https://www.capgemini.com/>
2. Тогобицька В. Д. (2018). Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>
3. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf).
4. Якушко І. (2022). Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4(28), 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>

ЛАЗОРЕНКО Лариса Віталіївна

*д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ПАРХОМЕНКО Вікторія Вікторівна

*канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Можливість ідентифікації рівня цифрової трансформації економіки дозволяє виявляти сформовані тенденції та обґрунтовувати пріоритети розвит-

ку процесу цифровізації, а також оперативно ухвалювати необхідні управлінські рішення стосовно діджитал-трансформації господарюючих суб'єктів.

Для оцінки рівня цифрової готовності держав і бізнесу у світі використовуються низка міжнародних рейтингів, які відображають інтенсивність та якість цифрових процесів. Серед найбільш поширених індикаторів:

- Digital Economy and Society Index (DESI) — інтегральний показник Європейської комісії, який охоплює країни ЄС та вимірює рівень цифрової економіки за чотирма блоками (з'єднання, людський капітал, інтеграція цифрових технологій, цифрові державні послуги). Хоча Україна не входить до офіційного рейтингу, за методологічними оцінками вітчизняних аналітиків її показник умовно відповідав би рівню близько 0,63 (за шкалою 0–1), що наближається до середнього по ЄС [6].
- Digital Evolution Index (DEI) — розроблений Fletcher School (Tufts University) для оцінювання цифрової динаміки понад 90 країн світу; у рейтингу 2020 р. Україна мала 34,3 бала зі 100, що свідчить про помірний темп цифрової еволюції [9].
- BCG e-Intensity Index — індекс Boston Consulting Group, який відображає рівень “інтенсивності використання Інтернету” через субіндекси споживання, інфраструктури та бізнес-активності; за окремими оцінками, показник України становить близько 75–76 % від середнього рівня країн ЄС [10].
- Networked Readiness Index (NRI) — офіційний індекс Portulans Institute, який оцінює здатність країни використовувати цифрові технології для розвитку економіки й суспільства; у 2023 р. Україна посіла 49-те місце серед 134 країн світу з результатом 50,7 бала [7].
- E-Government Development Index (EGDI) — рейтинг ООН, що вимірює рівень розвитку електронного уряду; у 2022 р. Україна посіла 80-те місце серед 193 країн світу з показником 0,7119 бала [8].

Таким чином, більшість міжнародних оцінок демонструють поступове зростання рівня цифрової зрілості України, хоча процес цифрової трансформації залишається нерівномірним і потребує подальшого інституційного та інвестиційного підкріплення.

Цифрові технології є невід'ємною частиною сучасних підприємницьких екосистем. Вони сприяють розвитку нових бізнес-моделей, підвищують ефективність бізнес-процесів та створюють нові можливості для інновацій. До таких технологій належать соціальні мережі, краудсорсингові та краудфандингові платформи, великі дані, хмарні обчислення тощо [2, с. 366].

Серед прикладів використання колективного інтелекту можна навести такі [2, с. 367]:

1. Краудсорсинг — використання масових зусиль для вирішення складних завдань, таких як платформи Innocentive, TopCoder.

2. Краудфандинг — залучення фінансування від великої кількості людей через платформи Kickstarter, Indiegogo.

3. Відкриті інновації — залучення зовнішніх ідей та технологій для розробки нових продуктів через платформи OpenIDEO.

В Україні подібні механізми колективної участі також активно розвиваються. Зокрема, краудфандингова платформа “Спільнокошт” (Big Idea) стала одним із найуспішніших прикладів громадського фінансування соціальних, освітніх та культурних проєктів [11].

Аналіз успішних цифрових підприємницьких екосистем вказує, що ключовими факторами їх успіху є ефективна взаємодія між різними компонентами екосистеми та використання цифрових технологій для підтримки цих взаємодій.

Приклади таких екосистем включають платформи Uber, Airbnb, Google for Startups та інші [2, с. 367].

1. Uber — цифрова платформа, що змінює традиційні галузі, такі як транспорт, завдяки ефективній взаємодії між водіями та пасажирями через мобільний додаток.

2. Airbnb — платформа для оренди житла, що дозволяє власникам нерухомості здавати свої об’єкти в оренду через інтернет.

3. Google for Startups — ініціатива, що забезпечує доступ до інструментів, ресурсів та мереж Google для підтримки стартапів.

Цифрові технології значно підвищують ефективність підприємницьких екосистем. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, зменшують транзакційні витрати, безпекові ризики, підвищують якість комунікацій та дозволяють залучати широкі маси до процесів інновацій та підприємництва.

Потреби бізнесу, для яких використовуються технологічні рішення наведені на рис. 1 [3].

Для того, щоб ефективно вести свій бізнес, підприємства використовують цифрові технології, які допомагають автоматизувати бізнес-процеси, аналізувати дані і забезпечувати ефективне прийняття рішень. Основними видами цифрових технологій для бізнес формувань є [4]:



Рис. 1. Потреби бізнесу, для яких використовуються технологічні рішення, %

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning, система управління ресурсами підприємства) — це набір програм, які інтегрують інформаційні потоки всіх відділів в єдину інформаційну систему. Вони дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, таких як облік фінансів, управління запасами і контроль виробництва. Основна перевага використання підприємством ERP-систем — це єдине джерело даних для всіх відділів, що полегшує обмін інформацією та допомагає приймати кращі рішення.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management) — спрямовані на покращення управління відносинами з клієнтами. Вони допомагають відстежувати всю інформацію про клієнтів, включаючи контакти, історію взаємодії, запити та замовлення.

3. Big Data and Analytics — це аналітика великих обсягів даних (базується на інструментах машинного навчання та штучного інтелекту), які надходять з різних джерел, таких як соціальні мережі, датчики, інтернет-транзакції, тощо [5].

Кожен з цих інструментів має свої власні переваги та може бути корисним залежно від специфіки бізнесу. Головне — встановити, як ці технології можуть бути оптимально інтегровані в бізнес. Використання наведених технологій стимулює зростання мережевої економіки, в межах якої бізнеси активно взаємодіють через цифрові ресурси.

На рис. 2 наведені користувачі CRM-систем відповідно по галузях економіки України [3].

За результатами дослідження Kyivstar Business Hub, у 2024 році майже 27 % компаній в Україні активно використовували великі дані для своїх завдань, хоча значна частина бізнесів все ще не використовує повний потенціал Big Data через брак знань та ресурсів [3].

Ті компанії, які працюють з великими даними, зосереджуються на кількох ключових напрямках. Найбільше Big Data застосовували для аналітики



Рис. 2. Користувачі CRM системи по галузях економіки України, %

ринку, що допомогло компаніям краще розуміти тенденції та потреби споживачів. Операційні процеси та прийняття рішень також були вдосконалені завдяки використанню цієї технології.

Персоналізована комунікація з клієнтами та партнерами також є важливою сферою застосування, хоча її частка в загальному використанні була меншою. Інші напрямки, такі як прогнозування продажів чи пошук локацій для бізнесу, все ще залишаються на початкових етапах впровадження Big Data (рис. 3) [3].



Рис. 3. Бізнес-процеси, для яких використовували Big Data у 2024 році, %

Цифровізація є надзвичайно важливою для сучасного бізнесу, оскільки вона дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, розширювати ринки, швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Вона забезпечує доступ до даних для прийняття обґрунтованих рішень, автоматизує процеси, покращує обслуговування клієнтів і сприяє створенню нових, конкурентоспроможних продуктів та послуг.

Література

1. Терпецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719/2638>
2. Бойченко К. С., Сергеев М. М. Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 364–368. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/13304/1/Boichenko.pdf>
3. Як технології впливали на український бізнес у 2024 році. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-rocz-i-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>
4. Мозгова Г. В., Дячик В. В., Заїка О. В., Прус Д. В. Цифровізація управління підприємницькою діяльністю в умовах мережевої економіки. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/389819927_Cifrovizacia_upravlinna_pidpriemnickou_dialnistu_v_umovah_merezevoi_ekonomiki

5. Siebel T. M. Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction. New York: RosettaBooks, 2019. 253 p.
 6. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
 7. Portulans Institute. Network Readiness Index 2023. Washington, DC: Portulans Institute, 2023. URL: <https://networkreadinessindex.org>
 8. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations, 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
 9. The Fletcher School (Tufts University). Digital Evolution Index 2020: Digital Planet – How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World. Boston, MA: Tufts University, 2020. URL: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/digital-evolution-index-2020/>
 10. Boston Consulting Group. e-Intensity Index 2021: Measuring the Digital Economy. BCG Perspectives, 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/e-intensity-index-measuring-digital-economy>
- Спільнокошт. Big Idea – платформа краудфандингу для громадських, освітніх та культурних проєктів. 2024. URL: <https://bigidea.com/spilnokosht>

БАРИНГОЛЬЦ Сергій Михайлович

аспірант

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1579-6334>

ВЕНДОР-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ІТ СИСТЕМНИХ ІНТЕГРАТОРІВ

Системна інтеграція є одним з провідних секторів галузі інформаційних технологій (ІТ). Саме компанії системні інтегратори забезпечують впровадження сучасних технологій та сервісів для підприємств та організацій, та підтримують експлуатацію та розвиток таких рішень.

Системна інтеграція передбачає об'єднання різних ІТ систем, програмних застосунків та послуг для злагодженого функціонування як єдиної системи, що забезпечує безперебійну комунікацію та функціональність на різних платформах. Її основна мета — забезпечити ефективну роботу цих різних компонентів разом, покращуючи процеси та операційну ефективність [1].

Сучасні економічні умови в Україні вимагають від підприємств системних інтеграторів наявності дієвої стратегії розвитку бізнесу та посилення

конкурентних переваг з метою забезпечення сталих конкурентних позицій підприємства на ринку та досягнення бізнес цілей.

Дослідження ринка системної інтеграції України за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера [2] характеризує ринкову ситуацію як таку, що визначається значною владою покупців та постачальників, та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

З іншого боку, елементи нестабільності, пов'язані з кризовими явищами останніх років, такими як Covid та агресія росії, визначають складні умови зовнішнього середовища для компаній системних інтеграторів.

Наведені фактори зумовлюють необхідність створення компаніями системними інтеграторами потужного адаптивного механізму формування та збереження конкурентних переваг.

Одним з важливих елементів такого механізму є система вендор-менеджменту. Gartner визначає вендор-менеджмент (управління виробниками/постачальниками) як дисципліну, що дозволяє організаціям контролювати витрати, забезпечувати якість послуг та зменшувати ризики, щоб отримувати більшу цінність від своїх постачальників протягом усього життєвого циклу угоди [3].

В цьому матеріалі під вендорами розуміються виробники обладнання та програмного забезпечення, продукти яких використовують системні інтегратори в складі своїх рішень.

Вендор-менеджмент включає наступні елементи:

- Вибір постачальника — аналіз ринку, порівняння пропозицій, проведення тендерів, укладання договорів.
- Управління договорами — контроль виконання умов, перегляд договорів та їх оновлення.
- Оцінка ефективності — моніторинг якості, строків, вартості, відповідності SLA (Service Level Agreement).
- Управління ризиками — виявлення і мінімізація ризиків, пов'язаних із залежністю від вендорів.
- Розвиток партнерства — побудова довгострокового співробітництва, підвищення взаємної цінності.

Особливістю галузі системної інтеграції є високий ступінь взаємодії системних інтеграторів з вендорами. Як було досліджено М. Портером [4], інструментом аналізу конкурентних переваг підприємства з точки зору внутрішнього середовища є концепція ланцюга створення вартості. Розглядаючи ланцюг створення вартості системного інтегратора [5], треба зазначити, що значна частина його елементів, які відносяться до основних та допоміжних видів діяльності, пов'язана із взаємодією з вендором.

Відповідно до [6], така форма співробітництва визначається як інтегрована модель ланцюга постачання. Вона характеризується тісною взаємодією та координацією між учасниками процесу, що дозволяє досягати синергетичного ефекту. Інтегрований підхід, зазвичай, застосовується у галузях з високою конкуренцією та швидкою зміною умов ринку, що дозволяє оптимізувати процеси та взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання,

знижуючи витрати і підвищуючи гнучкість. До таких, зокрема, належить ІТ-сектор, де компанії тісно взаємодіють з постачальниками і дистриб'юторами для створення більш гнучкої системи постачання.

В таблиці наведені основні напрямки взаємодії компаній системних інтеграторів з вендорами при формуванні конкурентних переваг.

Взаємодія компанії системного інтегратора з вендором при формуванні конкурентних переваг

Напрямок	Взаємодія з вендором	Конкурентна перевага
Технології та продукти	Інформація про нові продукти, їх переваги, можливості застосування	Високотехнологічні та функціональні рішення
Ціна	Партнерські та проектні спеціальні цінові умови, гнучкі умови оплати	Оптимізований бюджет проекту, гнучкі умови оплати
Пресейл	Технічна підтримка при розробці рішень, надання продуктів для тестування	Оптимізоване рішення для виконання задач замовника, можливість його тестування
Логістика	Оптимальні умови постачання	Оптимізований графік та терміни виконання проекту
Сервіс	Забезпечення гарантійної та сервісної підтримки в процесі експлуатації, зручні умови Service Level Agreement (SLA)	Надійна та зручна сервісна підтримка
Маркетинг	Підтримка в просуванні рішень (інфо матеріали, заходи, акції тощо)	Потужні інструменти для просування рішень серед замовників, формування іміджу компанії на ринку

Джерело: розроблено автором

Як було зазначено, така взаємодія охоплює практично всі основні аспекти діяльності системного інтегратора та, відповідно, має значний вплив на формування конкурентних переваг підприємства.

Зокрема, базуючись на технологічних розробках вендора, системний інтегратор формує конкурентні переваги щодо рішень та продуктів, які пропонуються замовникам, акцентуючи увагу на їх функціональності, технічних характеристиках, параметрах безпеки, ефективності тощо, які є важливими для задоволення потреб замовників.

Спеціальні цінові умови від вендорів дають можливість системному інтегратору сформувати конкурентні переваги в частині оптимізації бюджету проекту та умов оплати, що є ключовим критерієм вибору для замовників в сучасних реаліях України.

Важливою складовою підготовки та просування ІТ рішень є підтримка системного інтегратора вендором на етапі продажу (пресейл). Взаємодія на цьому етапі дає можливість якнайкраще оптимізувати та кастомізувати рішення під вимоги замовника та донести до нього всі переваги використання такого рішення, а також надати можливість тестування продуктів та проведення пілотного проекту (Proof of Concept — PoC).

Ефективна взаємодія по напрямку логістики дозволяє системному інтегратору оптимізувати терміни впровадження рішення, що також є важливим критерієм вибору для багатьох замовників та опосередковано впливає на бюджет проекту.

Важливим елементом життєвого циклу продукту є його гарантійна та сервісна підтримка на етапі експлуатації. Умови SLA, доступ до бази знань вендора, наявність лабораторного обладнання для відпрацювання інцидентів, наявність підмінного обладнання — всі ці елементи формують конкурентні переваги в частині сервісної підтримки та завжди уважно аналізуються замовником.

Маркетингова складова дозволяє побудувати ефективний процес просування рішень на ринку, налагодити взаємодію з замовниками, сформувати позитивний імідж як системного інтегратора, так і вендора на локальному ринку.

Всі зазначені параметри виступають важливими критеріями для замовників при проведенні порівняння пропозицій системних інтеграторів на етапі вибору постачальника. Відповідно, формування конкурентних переваг системного інтегратора за визначеними елементами є необхідною умовою успішної бізнес діяльності. Запорукою цього є налагодження довгострокового взаємовигідного співробітництва з вендорами з метою спільного формування та розвитку конкурентних переваг.

Література

1. Raatikainen P. What is system integration? Types, examples and best practices. ONEiO. 2025. URL: <https://www.oneio.cloud/blog/what-are-system-integrations> (дата звернення 09.10.2025).
2. Барингольц С. М., Каліна І. І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1(85). С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-15>.
3. Vendor Management. *Gartner Inc.* URL: https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/vendor-management?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.10.2025).
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
5. Барингольц С. М. Ланцюжок створення вартості для підприємств ринку системної інтеграції. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці : зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. м. Ломжа – Харків, 14.03.2024. Ломжа – Харків. 2024. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.58246/OIMD8414>.
6. Решетняк Б. О. Концепції управління та моделі ланцюга постачання підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-130>.

ХІМІЧ С. В.

науковий керівник: д-р. філос. з екон.,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

ВІД ОФЛАЙНУ ДО “МЕТАВСЕСВІТУ”: ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка змінює не лише бізнес-процеси, а й саму природу підприємницької діяльності. Переорієнтація бізнесу з офлайну на онлайн, а нині на метавсесвіт є закономірним етапом еволюції економічних стратегій у межах інформаційного суспільства. Метавсесвіт, як нова форма цифрового середовища, об'єднує елементи віртуальної та доповненої реальності, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та цифрових активів, формуючи нову модель цінності та економічної взаємодії [1].

Метою роботи є дослідження еволюції стратегій бізнесу від офлайн-моделей до інтеграції у метавсесвіт у контексті розвитку цифрової економіки, а також визначення ключових чинників та тенденцій, що формують конкурентоспроможність підприємств у новій цифровій парадигмі.

Теоретичним підґрунтям цифровізації бізнесу є концепції інформаційної економіки [2; 3], у межах яких знання, дані та інформація визначаються як ключові виробничі ресурси. Розвиток цифрових технологій привів до формування економіки даних, у якій цінність створюється шляхом аналітики, автоматизації та інтеграції процесів у реальному часі.

Першим етапом цифрової еволюції бізнесу став перехід до електронної комерції. Інтернет як новий канал комунікації між підприємствами та споживачами започаткував формування моделей B2C, B2B, C2C. Цей процес супроводжувався появою нових форм економічних відносин та платформної економіки (Amazon, Alibaba, eBay).

Подальший розвиток мобільних технологій та аналітики даних створив умови для виникнення гібридних бізнес-моделей, де фізичний і цифровий простори поєднуються. На сучасному етапі ця інтеграція переходить у метавсесвіт — децентралізоване віртуальне середовище, у якому поєднуються соціальні, економічні та технологічні процеси.

Метавсесвіт як економічна категорія є наступним етапом розвитку цифрової економіки. Він ґрунтується на використанні блокчейн-технологій, NFT, криптоактивів та технологій розширеної реальності (XR). Його ключова риса це децентралізована структура власності, що забезпечує новий рівень

економічної взаємодії між користувачами, брендами й платформами. Компанії, які активно інтегруються у метавсесвіт (Meta, Nike, Epic Games, Gucci), реалізують стратегії токенизації активів, створення віртуальних спільнот і цифрових економік на основі принципів Web 3.0 [4].

Таким чином, метавсесвіт виступає середовищем для формування “економіки присутності”, де користувач є співтворцем цінності, а споживання перетворюється на інтерактивний досвід. З макроекономічної точки зору, перехід до метавсесвіту сприяє трансформації ринку праці, появі нових професій у сферах віртуального дизайну, штучного інтелекту, цифрових фінансів. Інвестиційна активність у секторі Web 3.0, за даними PwC [5], зростає щорічно на понад 20 %, а ринок метавсесвіту до 2030 року може сягнути 1,5 трлн доларів США.

Еволюція бізнес-стратегій від офлайну до метавсесвіту є відображенням глибокої цифрової трансформації економіки. Метавсесвіт формує нову парадигму створення вартості, де ключову роль відіграють дані, інновації та соціальна взаємодія. Для підприємств майбутнього стратегічною метою стає не лише цифровізація процесів, а й інтеграція у глобальні віртуальні екосистеми, що забезпечують стійку конкурентну перевагу в умовах постіндустріальної економіки.

Література

1. *Castronova E.* Virtual Worlds: A First-Hand Account of Market and Society on the Cyberian Frontier. CESifo Working Paper, 2001.
2. *Castells M.* The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell, 1996.
3. *Machlup F.* The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press, 1962.
4. OECD Digital Economy Outlook 2022. OECD Publishing, Paris, 2022.
5. PwC. Seeing is Believing: The Economic Impact of VR and AR. PwC Report, 2023.

СТЕПАНЮК Андрій Володимирович

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц., заступник завідувача кафедри фінансів,
банківської та страхової справи Навчально-науковий інститут управління,
економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Концептуальні засади управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки набувають особливої актуальності через швидкий розвиток інформаційних технологій, глобалізацію ринків та посилення конкурентного середовища. Стратегічний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, компетенцій, технологічних можливостей та організаційних здатностей, які забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змінюваного цифрового середовища [1]. Ефективне управління цим потенціалом вимагає комплексного підходу, що інтегрує стратегічне планування, інноваційний розвиток, управління знаннями та цифрові технології.

В умовах цифрової економіки інформаційно-аналітичний потенціал стає основою стратегічного управління. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволяє підприємству своєчасно аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни попиту та оптимізувати процеси прийняття рішень [2]. Це забезпечує гнучкість управлінських рішень та дозволяє підприємству формувати власні конкурентні переваги на основі оперативної та достовірної інформації.

Інноваційний потенціал є ключовим чинником розвитку підприємства в цифровому середовищі. Запровадження нових технологій, розробка сучасних продуктів і послуг, адаптація до цифрових платформ та моделей взаємодії з клієнтами забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів і створення додаткової цінності для споживачів [3]. Інноваційний підхід дозволяє не лише реагувати на зміни ринку, але й активно формувати його структуру та пропозиції.

Організаційно-управлінський потенціал включає здатність підприємства адаптувати свою структуру, процеси управління та корпоративну культуру до цифрових трансформацій. Важливим є створення середовища для розвитку інноваційного мислення, безперервного навчання та ефективного обміну

знаннями серед працівників. Це підвищує стратегічну стійкість підприємства та сприяє формуванню гнучкої, адаптивної організаційної структури [4].

Фінансово-ресурсний потенціал визначає можливості реалізації стратегічних ініціатив. Надійна фінансова база дозволяє впроваджувати цифрові технології, масштабувати інноваційні проекти та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Рациональне управління фінансовими ресурсами сприяє ефективній реалізації стратегії цифрової трансформації та мінімізує ризики впровадження інновацій [5].

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки потребує сучасних методологічних підходів, включаючи аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій, оцінку ринкових можливостей, моделювання сценаріїв розвитку та аналіз ризиків, пов'язаних із цифровими трансформаціями [1]. Використання аналітичних платформ та цифрових інструментів управління знаннями дозволяє підприємству формувати обґрунтовані стратегії розвитку та визначати пріоритети в управлінні ресурсами.

Для ефективного управління стратегічним потенціалом необхідно створювати інтегровану стратегію цифрової трансформації, що включає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток корпоративної цифрової культури. Підприємство повинно формувати внутрішнє середовище, орієнтоване на інновації, безперервне навчання та розвиток людського капіталу, що є критично важливим для підтримки конкурентних переваг [2]. Стратегічне управління потенціалом передбачає створення системи моніторингу ефективності впроваджених цифрових ініціатив та своєчасне внесення коректив у процес управління.

Розвиток партнерських відносин та інтеграція зовнішніх ресурсів у діяльність підприємства сприяє обміну знаннями, прискоренню інноваційних процесів та підвищенню гнучкості організації. Співпраця з іншими підприємствами, науковими установами та стартапами дозволяє швидко впроваджувати нові ідеї, що є ключовим чинником успішної цифрової трансформації [3].

Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності. Інтеграція цифрових технологій, розвиток людського капіталу, створення інноваційної культури та ефективне стратегічне планування забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до швидкозмінного цифрового середовища [4]. Реалізація концептуальних засад управління стратегічним потенціалом підвищує ефективність бізнес-процесів, зміцнює позиції підприємства на ринку та забезпечує довгостроковий розвиток.

Література

1. *Гринько Т.* Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
2. *Віхренко І. В., Чубов Р. М.* Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія “Економіка та управлін-

- ня". 2024. № 14. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/197-upravlinnya-strategichnym-potenczialom-pidpryyemstva-v-umovah-cyfrovoiyi-transformaczii/>
3. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2216_36413697.pdf
4. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *УкрДУЗТ*, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/332690766_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_ROZVITKOM_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_CIFROVIZACII_EKONOMIKI
5. Янгулов Е. П. Ефективність стратегічного управління малими підприємствами України в умовах цифрової трансформації. *Міністерство освіти і науки України*, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/vidguk_lipych_yangulov_051.pdf

ТИТЕНКО Марина Леонідівна

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц., заступник завідувача кафедри фінансів,
банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, цифровізації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку, логістика посідає центральне місце в системі управління підприємством. Витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, управлінням запасами, обробкою замовлень і комунікаціями у ланцюгах постачання, формують значну частку загальної собівартості продукції. Тому питання оптимізації логістичних витрат стає ключовим для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, підвищення його прибутковості та ринкової гнучкості.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів у логістичних процесах, особливо в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків і порушень транспортної інфраструктури України. Метою дослідження є аналіз теоретичних засад і практичних підходів до оптимізації логістичних витрат як чинника зміцнення конкурентних

позицій підприємства. Завданням є розкрити сутність логістичних витрат, визначити їх вплив на економічні результати діяльності, а також окреслити сучасні методи їх зниження.

Логістичні витрати — це сукупність витрат, що виникають у процесі переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх стадіях логістичного ланцюга. До них належать транспортні, складські, адміністративні витрати, витрати на упаковку, навантаження, інформаційне забезпечення, а також втрати від простоїв чи дефіциту запасів. За дослідженнями вітчизняних учених, у структурі витрат підприємств логістичні можуть становити від 20 до 50 % собівартості продукції [7]. Це свідчить про надзвичайну важливість управління ними в контексті загальної стратегії розвитку бізнесу.

Оптимізація логістичних витрат означає досягнення такого рівня витрат, який забезпечує найкраще співвідношення між вартістю логістичних операцій і рівнем обслуговування клієнтів. Метою оптимізації є не лише скорочення витрат, а й забезпечення безперебійності поставок, підвищення якості сервісу, зменшення часу доставки та ефективне управління запасами. Згідно з концепцією логістичного менеджменту, оптимізація досягається шляхом системного підходу до управління потоками, інтеграції функцій закупівлі, транспортування, складування, збуту та інформаційного супроводу [1].

Зв'язок між логістичними витратами та конкурентоспроможністю підприємства є прямим і взаємозалежним. Зниження витрат дозволяє зменшити ціну кінцевої продукції або збільшити прибутковість без втрати якості. Ефективна логістика сприяє формуванню доданої вартості, швидшому реагуванню на потреби ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Згідно з моделлю «загальної вартості для споживача», оптимізація логістичних процесів створює конкурентну перевагу не лише за рахунок економії ресурсів, а й через покращення сервісу [6]. Таким чином, логістика стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним елементом бізнесу.

Серед методів оптимізації логістичних витрат особливе місце посідають аналітичні та інформаційні інструменти. Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують ERP-, CRM- та SCM-системи, що забезпечують інтеграцію управлінських процесів і прозорість витрат. Використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та моделювання потоків дозволяє прогнозувати потреби в запасах, оптимізувати маршрути транспортування, запобігати простою техніки та перевитратам палива [2]. Застосування KPI у сфері логістики допомагає оцінювати ефективність роботи відділів постачання, складів, транспорту, а також визначати точки зростання.

Важливою тенденцією є розвиток концепції “зеленої логістики”, яка передбачає мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на довкілля. Зменшення енергоспоживання, впровадження електротранспорту, оптимізація маршрутів та скорочення пакувальних матеріалів одночасно сприяють екологічній стійкості й економії ресурсів. У сучасних умовах “зелені” підходи стають частиною корпоративної соціальної відповідальності та фактором репутаційної конкурентоспроможності [4].

В умовах воєнного стану українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами у сфері логістики: руйнування транспортної інфраструктури, блокада портів, дефіцит палива та водіїв, підвищення страхових ризиків. Це стимулювало пошук нових шляхів оптимізації витрат — через розвиток внутрішніх логістичних мереж, використання залізничних перевезень, цифровізацію обліку та впровадження гнучких моделей постачання. Прикладом є поява логістичних хабів у західних регіонах України, що дозволили скоротити час транспортування та мінімізувати витрати на складські операції [3].

Особливу роль у сучасній логістиці відіграє стратегічне партнерство між учасниками ланцюга постачання. Колаборація постачальників, виробників і дистриб'юторів на основі принципу “win-win” дає змогу спільно оптимізувати витрати за рахунок спільного планування, узгодження графіків поставок і спільного використання логістичних ресурсів. Таким чином формується інтегрована логістична система, що забезпечує стабільність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Крім того, для підвищення ефективності управління логістичними витратами доцільно використовувати методи контролінгу, які дозволяють комплексно аналізувати відхилення фактичних витрат від планових, виявляти вузькі місця й запроваджувати коригувальні дії. Контролінг логістичних витрат поєднує фінансову аналітику з операційним менеджментом, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень [5].

Таким чином, оптимізація логістичних витрат є не лише способом скорочення витрат підприємства, а й потужним інструментом підвищення його конкурентоспроможності. Вона передбачає системне поєднання управлінських, технологічних та аналітичних рішень, спрямованих на зниження витрат без шкоди якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах ефективна логістика стає основою стратегічного розвитку, зміцнення ринкових позицій та адаптації підприємств до глобальних викликів.

Література

1. Бауер, М. (2019). Логістика підприємства: стратегічне управління потоками. Київ: КНЕУ.
2. Гриценко, О. (2020). Інформаційні технології в управлінні логістичними процесами. *Вісник економічної науки України*. № 2.
3. Дашко, С. (2023). Адаптація логістичних стратегій українських підприємств в умовах війни. *Економіка України*. № 7.
4. Малиновський, В. (2022). Зелена логістика як складова конкурентоспроможності бізнесу. *Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. № 3.
5. Панченко, Л. (2018). Контролінг логістичних витрат на підприємствах. *Вісник економічних досліджень*. № 4.
6. Портер, М. (1998). Конкурентна перевага: досягнення високої результативності. *Harvard Business Review Press*.
7. Семененко, Р. (2021). Ефективність управління логістичними витратами в системі підприємства. *Економіка і суспільство*. № 34.

КРУКОВСЬКА Тетяна Миколаївна

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц., заступник завідувача кафедри фінансів,
банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Успішна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, адже людський фактор є ключовим елементом конкурентоспроможності. Водночас жоден трудовий колектив не може існувати без конфліктів, які є природною частиною міжособистісних і професійних відносин. Управління конфліктами виступає важливим елементом сучасного менеджменту персоналу, оскільки правильне їх розв'язання сприяє не лише стабілізації відносин, а й розвитку організації в цілому.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах соціально-економічної нестабільності, постійних змін у ринковому середовищі та зростання ролі комунікаційного менеджменту, конфлікти у трудовому колективі можуть як гальмувати діяльність, так і ставати джерелом інновацій та розвитку. Ефективне управління конфліктами передбачає не їх уникнення, а конструктивне вирішення з урахуванням інтересів усіх сторін. Саме тому конфліктологічна компетентність керівників стає важливим компонентом сучасної управлінської культури [1].

Поняття “конфлікт” у соціально-психологічному контексті трактується як зіткнення протилежних інтересів, цінностей, цілей або позицій окремих осіб чи груп. За визначенням К. Томаса, конфлікт — це ситуація, у якій дії однієї сторони сприймаються іншою як перешкода для досягнення її цілей. У межах трудового колективу конфлікти можуть мати як міжособистісний, так і організаційний характер, зумовлюючись розбіжностями у поглядах, ролях, цілях, цінностях або стилях управління.

Ефективний менеджмент персоналу розглядає конфлікт не лише як загрозу стабільності, а й як потенційне джерело розвитку. Правильно керований конфлікт може стати імпульсом до вдосконалення комунікацій, підвищення рівня довіри, формування нових управлінських підходів і зміцнення корпоративної культури. Сучасні дослідження підтверджують, що в організаціях, де керівники володіють навичками конструктивного управління конфліктами, продуктивність колективів зростає на 20–30 % [5].

Управління конфліктами передбачає низку взаємопов'язаних етапів: діагностику причин, аналіз учасників і їхніх позицій, вибір стратегії реагування, реалізацію відповідних заходів і моніторинг наслідків. Ключову роль у цьому процесі відіграє стиль поведінки керівника у конфліктній ситуації. У теорії К. Томаса — Р. Кілмана виокремлюють п'ять основних стратегій поведінки: уникнення, пристосування, компроміс, суперництво та співпраця. Найбільш ефективною вважається стратегія співпраці, оскільки вона дозволяє досягти взаємовигідного результату, заснованого на довірі й відкритості [6].

Психологічні особливості особистості менеджера визначають його здатність до конструктивного вирішення конфліктів. Емоційний інтелект — уміння розпізнавати власні емоції й емоції інших людей, керувати ними та використовувати для прийняття рішень — виступає ключовою компетенцією сучасного керівника. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту схильні до співпраці, емпатії та конструктивного діалогу, що дозволяє перетворювати потенційно руйнівні конфлікти у можливість для розвитку.

Організаційні чинники також відіграють суттєву роль у виникненні та перебігу конфліктів. До них належать нечіткий розподіл обов'язків, недосконала система комунікацій, нерівномірний розподіл ресурсів, порушення принципів справедливості в оцінюванні праці, а також авторитарний стиль керівництва. У таких умовах конфлікти часто набувають деструктивного характеру, супроводжуються зниженням мотивації, виникненням стресів і плінністю кадрів [2].

Система управління конфліктами має включати профілактичні заходи, спрямовані на мінімізацію причин їх виникнення. До таких заходів належать підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення системи мотивації, створення умов для професійного розвитку персоналу. Ефективним інструментом профілактики конфліктів є регулярні командні тренінги, індивідуальні консультації з психологами та розвиток культури відкритого діалогу в організації.

Важливою тенденцією сучасного менеджменту є застосування інституту медіації — альтернативного методу вирішення спорів за участю нейтральної третьої сторони. Медіація дозволяє учасникам конфлікту самостійно виробити взаємоприйнятне рішення, зберегти відносини та запобігти ескалації суперечностей. В Україні цей інститут поступово впроваджується в корпоративну практику, особливо в міжнародних компаніях та організаціях з розвиненою корпоративною культурою [4].

Управління конфліктами тісно пов'язане з розвитком організаційної культури. Культура, заснована на цінностях довіри, взаємоповаги, відкритості та справедливості, створює середовище, де конфлікти сприймаються як природне явище, що сприяє вдосконаленню процесів. Навпаки, у колективах із високим рівнем недовіри, бюрократизмом і авторитаризмом, навіть незначні суперечності швидко переходять у хронічні конфлікти. Таким чином, підтримання здорової організаційної культури є одним із найефективніших механізмів управління конфліктами.

Сучасні технологічні зміни також впливають на динаміку конфліктів у трудових колективах. Поширення дистанційної та гібридної роботи призвело до зростання числа конфліктів, пов'язаних із комунікаційними бар'єрами, браком емоційного контакту та нерівномірним розподілом навантаження. Водночас цифрові інструменти управління персоналом, системи моніторингу ефективності та корпоративні платформи комунікацій відкривають нові можливості для запобігання конфліктам шляхом підвищення прозорості управління [3].

Важливо зазначити, що управління конфліктами не обмежується лише реакцією на вже наявні суперечності. Це постійний процес, який передбачає формування конфліктологічної культури персоналу. Її основою є розуміння природи конфлікту, уміння вести конструктивний діалог, здатність до компромісів і толерантність до відмінностей. Успішні організації вкладають ресурси у навчання співробітників навичкам міжособистісного спілкування, ненасильницької комунікації та розв'язання проблемних ситуацій.

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що управління конфліктами є невід'ємною частиною ефективного менеджменту персоналу. Воно сприяє зниженню рівня стресу, зміцненню згуртованості колективу, підвищенню мотивації працівників і загальній стабільності організації. Конструктивне вирішення конфліктів створює умови для відкритого обміну ідеями, що стимулює інновації та сприяє сталому розвитку компанії.

Таким чином, успішне управління конфліктами вимагає поєднання управлінських, психологічних і комунікативних навичок. Завдання сучасного керівника полягає не лише у попередженні деструктивних конфліктів, а й у вмінні використовувати їхній потенціал для покращення ефективності команди. Розвиток культури конструктивного спілкування, емоційного інтелекту та довіри є запорукою гармонійних трудових відносин і високих результатів діяльності організації.

Література

1. Завацька, І. (2021). Конфліктологічна компетентність керівників у системі сучасного менеджменту. *Менеджмент і психологія*. № 3.
2. Костюк, В. (2020). Організаційні причини конфліктів у трудовому колективі. *Економіка та управління персоналом*. № 2.
3. Кириченко, Л. (2023). Дистанційна робота як чинник трансформації трудових конфліктів. *Соціологія праці*. № 1.
4. Григоренко, С. (2022). Медіація в управлінні персоналом: український контекст. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 4.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
6. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТАЛИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Перехід до циркулярної економіки став однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку у ХХІ столітті. Підприємства, що прагнуть зменшити споживання ресурсів, мінімізувати відходи та інтегрувати принципи “замкнених циклів” у виробництво, стикаються з потребою не лише у технологічних, а насамперед в організаційно-управлінських інноваціях. Успішна реалізація циркулярних бізнес-моделей залежить від здатності компаній перебудовувати внутрішні процеси, створювати культуру постійного навчання й створення цінності, що вимагає нового типу лідерства. Саме трансформаційне лідерство забезпечує перехід від лінійного управління до системного бачення взаємозв'язків між економічними, екологічними та соціальними результатами діяльності. Дослідження показують, що саме ті підприємства, керівники яких формують інноваційно орієнтований клімат, швидше впроваджують циркулярні рішення, розвивають партнерські мережі та створюють довгострокові конкурентні переваги. Водночас недостатньо дослідженими є питання, як саме вплив лідера перетворюється на стійку інноваційну спроможність підприємства та які організаційні механізми забезпечують сталість таких процесів.

Трансформаційне лідерство є одним із ключових чинників, які визначають здатність підприємства адаптуватися до принципів циркулярності. На відміну від транзакційних моделей управління, зорієнтованих на короткострокові результати, трансформаційний лідер виступає агентом змін, який формує ціннісну базу сталого розвитку, надихає команду на спільне бачення циркулярних цілей, забезпечує моральний приклад і створює атмосферу довіри, необхідну для інноваційних експериментів. Завдяки поєднанню харизматичного впливу, натхненної мотивації, інтелектуальної стимуляції та індивідуалізованої підтримки трансформаційний лідер активізує внутрішні ресурси працівників, сприяючи формуванню колективної відповідальності за екологічні й соціальні наслідки діяльності підприємства [2]. Це відповідає концепції соціального обміну, згідно з якою взаємна довіра між лідером і командою створює підґрунтя до інвестування зусиль у спільні інноваційні цілі, навіть за умов високої невизначеності, яка є характерною для переходу до циркулярних бізнес-моделей.

Проте, варто зауважити, що без створення відповідного організаційного контексту ефект трансформаційного лідерства залишається ситуативним.

Саме організаційно-інноваційний клімат формує таке середовище, у якому лідерські ініціативи набувають стійкості та системності. Організаційно-інноваційний клімат — це сукупність спільних переконань, цінностей і практик, що визначають відношення колективу до ризику, експериментів, спільного навчання та міжфункціональної взаємодії [5]. Саме він перетворює короткотермінову підтримку лідера на інституціоналізовану систему стимулів і ресурсів, що є необхідними для впровадження циркулярних інновацій. З позицій теорії збереження ресурсів, саме організаційно-інноваційний клімат створює для працівників середовище “ресурсного збагачення”, у якому вони мають доступ до часу, знань, технологій, партнерських мереж та психологічної безпеки, що мотивує їх до пошуку нових рішень і сміливих дій [3]. Це важливо для реалізації циркулярних стратегій, які потребують багатовекторної координації між підрозділами, постачальниками, споживачами та державними інституціями.

Згідно з ресурсною концепцією підприємства, організаційно-інноваційний клімат можна розглядати як цінний, рідкісний, важковідтворювальний та організований ресурс, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. На відміну від окремих трансформаційних лідерів, організаційно-інноваційний клімат є стабільним і може бути відтвореним через управлінські процедури, стандарти комунікації, навчальні програми та практики залучення. Це дозволяє підприємству перетворювати інновації з одиничних проєктів у циклічний процес навчання, коли знання, отримані в одному проєкті, стають основою для наступних [4]. У такий спосіб організація формує динамічні здібності, такі як здатність відчувати можливості, використовувати їх і реорганізовувати ресурси відповідно до логіки циркулярної економіки.

Механізм взаємодії трансформаційного лідерства та організаційно-інноваційного клімату можна трактувати як перетворення індивідуального лідерського потенціалу на колективну інноваційну компетенцію. Лідер створює бачення циркулярної трансформації, а клімат забезпечує середовище, у якому це бачення реалізується на практиці через культуру довіри, відкритості та навчання. Працівники сприймають підтримку лідера як сигнал безпеки для ініціювання змін, а клімат забезпечує сталість цих процесів навіть у разі зміни керівництва. У результаті формується самопідтримувана екосистема інновацій, де циркулярні принципи (повторне використання, перероблення, мінімізація відходів, подовження життєвого циклу продуктів) інтегровані у всі рівні управління.

Таким чином, модель “трансформаційне лідерство – організаційно-інноваційний клімат – сталий інноваційний розвиток” відображає мікрорівневий механізм реалізації принципів циркулярної економіки у стратегічному вимірі. Вона пояснює як управлінські дії лідера через формування сприятливого клімату перетворюють підприємство на організацію, що постійно навчається, здатну до циклічного відновлення та екологічно орієнтованої інноваційності [1]. Цей підхід забезпечує не лише технологічну модернізацію, а й організаційне оновлення — зміну мислення, культури, управлінських практик й комунікацій, що є основою сталого зростання в умовах зеленої трансформації економіки.

Отже, варто відзначити, що трансформаційне лідерство є системоутворюючим чинником сталих інноваційних процесів у підприємствах циркулярної економіки. Його вплив не є прямим, а реалізується через формування організаційно-інноваційного клімату, який виконує роль медіатора та стабілізатора інноваційної динаміки. Саме організаційно-інноваційний клімат на підприємстві забезпечує реалізацію довгострокових інновацій, перетворюючи окремі ініціативи на колективну компетенцію, здатну підтримувати постійне оновлення знань і практик. У контексті циркулярної економіки та екологічної модернізації такий клімат формує основу для побудови підприємства нового типу — відкритого, адаптивного, соціально- та екологічно відповідального.

Таким чином, трансформаційне лідерство, посилене організаційно-інноваційним кліматом, виступає центральним механізмом перетворення лінійних бізнес-моделей на циркулярні, що створює основу для сталого інноваційного розвитку підприємства і зміцнює його позиції в умовах глобальної конкуренції та зеленої економіки.

Література

1. Ayaz S. Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses: A Review. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 2022. Vol. 5. № 3. P. 602–621.
2. Jun K., Lee J. Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13. № 4. P. 320.
3. Liao H., Huang L., Hu B. Conservation of resources theory in the organizational behavior context: Theoretical evolution and challenges. *Advances in Psychological Science*. 2022. Vol. 30. № 2. P. 449–463.
4. Silva E. M. S. G. D., Weber A. F., Moreira M. F., Silva S. M. D. Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents. *Innovation & Management Review*. 2022. Vol. 19. № 4. P. 270–289.
5. Zhang W., Zeng X, Liang H., Xue Y., Cao X. Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 8. URL: <https://doi.org/10.3390/su15086644>

РАДЧУК Владислав Павлович

аспірант кафедри економіки

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПОСТБЮРОКРАТИЧНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ НА РИНКУ УКРАЇНИ

В Україні останні роки посилилася цифрова трансформація бізнес-процесів малого бізнесу, що створює сприятливе середовище для застосування

постбюрократичних моделей управління, які характеризуються децентралізацією, гнучкістю, орієнтацією на командну взаємодію та інноваційні методи менеджменту. На відміну від класичних бюрократичних структур, ці моделі відмовляються від жорсткої ієрархії, формального контролю та надмірної регламентації процесів. Вони спрямовані на підвищення адаптивності малих підприємств до ринкових змін, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Серед основних постбюрократичних моделей управління малим бізнесом виокремлюють такі: Agile, Lean, Holacrasy, Adhocrasy та мережеві організаційні структури [1]. Їх використання дозволяє малим підприємствам оперативно реагувати на запити клієнтів, скорочувати витрати та ефективно розподіляти ресурси. Наприклад, методологія Agile, що активно застосовується у сфері ІТ, сьогодні поширюється на виробничі та сервісні компанії в Україні [4]. Нова Пошта та Kyivstar активно застосовують гнучкі методології управління у своїх внутрішніх процесах і навіть проводять навчання для партнерів. За даними Kyivstar Business Hub, понад 60 % ІТ-компаній в Україні використовують Agile у розробці продуктів і маркетингу [2].

Інша популярна модель — Lean Management — зосереджується на мінімізації втрат, покращенні ефективності процесів та безперервному вдосконаленні діяльності підприємства. Українські компанії успішно впроваджують принципи Lean, що дозволяє зменшити час обробки замовлень та покращити якість обслуговування. Так, компанія Люксоптика збільшила ефективність потоку з 25 до 88 %, а час виконання процесу скоротився у чотири рази; Vivotech знизила собівартість на 32 % і запаси — у три рази; ODW Elektrik покращила показники продуктивності та залученості працівників завдяки Lean-інструментам. Цей підхід також застосовується стартапами, які використовують модель Lean Startup для тестування бізнес-ідей без значних фінансових витрат [3].

Holacrasy, яка передбачає самоуправління працівників без традиційних менеджерів, поки що менш поширена в Україні, але спостерігається інтерес до її елементів серед ІТ-компаній та креативних агентств. Adhocrasy, у свою чергу, базується на тимчасових командах, що формуються для виконання конкретних проектів, після чого структура трансформується відповідно до нових завдань [1].

Такі організаційні моделі особливо ефективні в умовах нестабільного середовища, де потрібна швидка реакція на зміни.

Українські стартапи часто застосовують підхід “мінімально життєздатного продукту” (MVP) для швидкого тестування ідей. Методологія Lean Startup довела ефективність у програмах типу Startup Mastery, організованих Українською асоціацією стартапів [5].

Впровадження постбюрократичних моделей у малому бізнесі України відбувається поступово через низку бар’єрів:

1. Культурні — недовіра власників до делегування влади;
2. Освітні — недостатня обізнаність із сучасними моделями управління;
3. Регуляторні — складні процедури реєстрації та звітності.

Водночас переваги цих підходів — швидкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість — стають вирішальними чинниками виживання підприємств у кризових умовах [4]. Державні ініціативи цифровізації, зокрема “Дія.Бізнес”, полегшують запуск і ведення справи, зменшуючи бюрократичні бар’єри.

Українським підприємствам малого бізнесу можна порекомендувати [1]:

1. Застосовувати Lean Startup для перевірки бізнес-гіпотез перед масштабуванням;
2. Використовувати Agile-практики — короткі спринти, стендапи, канбан-дошки навіть у малих командах;
3. Впроваджувати елементи холакратії: чіткий розподіл ролей і колективне ухвалення рішень;
4. Оптимізувати процеси через мережеву співпрацю — партнерства, аутсорсинг, фриланс;
5. Інвестувати в навчання персоналу та розвиток навичок фасилітації, самоорганізації, цифрового управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що постбюрократичні моделі управління сприяють формуванню нової культури малого бізнесу, орієнтованої на партнерство, інноваційність та самоорганізацію. Проте для їх успішного впровадження необхідне вдосконалення правового поля, розвиток цифрової інфраструктури та підготовка керівників нового типу. Оптимальним для українського контексту є гібридна модель, що поєднує принципи Agile, Lean Startup і мережевої організації. Таким чином, перехід до постбюрократичних форм управління є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українського малого бізнесу в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Література

1. Белялов Т. Е., Люманов А. С. Інноваційний розвиток малого бізнесу в Україні та його державне регулювання. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 16–24. DOI:10.30857/2786-5398.2024.2.2
2. Звягінцева О. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес. *Kyivstar Business Hub*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes>
3. Карліна Л. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей: практичні кроки для запуску продукту. *Startup.co.ua*. 2024. URL: <https://startup.co.ua/metod-lean-startup-dlia-shvydkoho-testuvannia-idei-praktychni-kroky-dlia-zapusku-produktu>
4. Kartuzov I. Analysis of state of the art “threats” to Ukrainian startups. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. Vol. 6. № 4 (62). P. 26–31. DOI: 10.15587/2706-5448.2021.246402
5. Ukrainian Startup Association. Startup Mastery: Pre-acceleration Program. URL: <https://startups.org.ua/startup-mastery-en>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ: НАПРЯМИ ТА ПЕРЕВАГИ

Згідно з даними “Енергетичного огляду 2023” аналітичного підрозділу Economist Intelligence Unit, світове споживання енергії зросло у 2023 році на 1,3 % в період економічної рецесії та високих цін на енергоносії. Отже, для того, щоб йти в ногу з часом, необхідні зміни в енергетиці галузі [1].

Очікується, що до 2030 року споживання електроенергії в ЄС зросте на 60 %. З огляду на поточний прогрес, Управління енергетичної інформації США (EIA) стурбоване тим, що зростання світового споживання енергії може перевищити підвищення ефективності та спричинити подальше зростання викидів до 2050 року [2].

Щоб пришвидшити перехід від традиційного виробництва енергії до цифрового та сталого виробництва енергії, підприємствам слід інвестувати в нові технології: хмарні обчислення, прогнозу аналітику, цифрових двійників та Інтернет речей, серед інших секторів.

Цифрова трансформація в енергетичному секторі означає впровадження нових технологій, оновлення стратегій управління та підхід до розподілу ресурсів для зміни способів виробництва, передачі, розподілу та споживання енергії. Вона включає такі напрями, як: (1) рішення щодо обробки даних для підвищення прозорості розподілу енергії; (2) інтеграція роботизованої автоматизації процесів (RPA) для зменшення ручної праці; (3) створення безперебійного інтерфейсу користувача на всіх платформах (як ось мобільні інструменти для керування системами опалення будинків, платформи для аналітики відновлюваної енергії); (4) модернізація застарілих систем для досягнення кращої масштабованості та інтеграції нових інструментів в енергетичну інфраструктуру (перенесення частини інфраструктури в хмару для обробки даних з сенсорних пристроїв); (5) створення ефективних платформ управління ресурсами; забезпечення дистанційного моніторингу за допомогою систем диспетчерського керування та збору даних (SCADA); (6) розгортання інтелектуальних лічильників на базі Інтернету речей (IoT) для енергетичних мереж; посилення архітектури безпеки для запобігання порушенням системи [3].

Ключові аспекти цифрової трансформації в енергетичному секторі:

Розумні мережі. Цифрові технології дозволяють розвивати інтелектуальні мережі, які є більш гнучкими, надійними та ефективними, ніж традиційні мережі. Це включає такі функції, як інтелектуальні лічильники, моніторинг у режимі реального часу та покращене управління мережею.

Інтеграція відновлюваної енергетики. Цифровізація відіграє вирішальну роль в інтеграції відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, в мережу. Це включає такі технології, як прогнозна аналітика, прогнозування енергії на основі штучного інтелекту та покращене управління мережею для обробки нестабільного характеру відновлюваної енергії.

Енергоефективність. Цифрові технології можуть підвищити енергоефективність у різних секторах, включаючи будівлі, транспорт та промислові процеси. Цього можна досягти за допомогою систем інтелектуального управління будівлями, підключених транспортних засобів та оптимізованих промислових процесів.

Залучення клієнтів. Цифрові платформи та інструменти можуть покращити залучення клієнтів, надаючи кращу інформацію, надаючи клієнтам можливість керувати своїм споживанням енергії та пропонуючи нові енергетичні послуги.

Аналіз даних. Аналіз великих даних може бути використаний для оптимізації енергетичних операцій, покращення прогнозування попиту та персоналізації енергетичних рішень.

Кібербезпека. Зі зростанням залежності від цифрових технологій кібербезпека стає критично важливою проблемою в енергетичному секторі. Надійні заходи кібербезпеки є важливими для захисту енергомережі від кібератак.

Наразі цифрова трансформація в енергетичному секторі стосується не лише приватних компаній чи організацій. Наприклад, ЄС має план дій щодо цифровізації енергетики. У жовтні 2022 року Комісія ухвалила загальносистемний план дій, спрямований на цифровізацію енергетики — “Цифровізація енергетичної системи — план дій ЄС”. Метою програми є сприяння досягненню цілей енергетичної політики ЄС: розвиток сталого та безпечного ринку енергетичних послуг; забезпечення конфіденційності даних; підтримка інвестицій у цифрову енергетичну інфраструктуру [4].

Цифрова трансформація в енергетиці та комунальних послугах має позитивні результати як для сфери в цілому, так і для окремих енергетичних компаній.

Переваги цифрової трансформації в енергетичному секторі:

Підвищена ефективність. Цифрові технології можуть оптимізувати операції, зменшити втрати енергії та оптимізувати розподіл ресурсів.

Підвищена надійність. Розумні мережі та системи цифрового моніторингу можуть підвищити надійність та стабільність енергомережі.

Зниження витрат. Цифровізація може призвести до економії коштів у різних сферах, таких як технічне обслуговування, експлуатація та споживання енергії.

Підвищена стійкість. Цифрові технології можуть допомогти зменшити викиди, сприяти розвитку відновлюваної енергії та підвищити енергоефективність, сприяючи більш сталій енергетичній системі.

Можна виділити три основні переваги цифрової трансформації для підприємств (таблиця):

Переваги цифрової трансформації для енергетичних підприємств

Зменшення витрат	Покращення інфраструктури та послуг	Забезпечення взаємодії з клієнтами
Завдяки цифровізації логістика стане ефективнішою, а проблеми з постачанням можна буде виявляти в режимі реального часу. Отже, можливі точніші прогнози стрибків енергоспоживання. Це дозволить енергетичним компаніям виробляти енергію саме в необхідній кількості.	Цифровізація може збільшити термін служби енергетичної інфраструктури. Прогнозоване обслуговування з меншим фізичним навантаженням на обладнання та машини.	Цифрова трансформація забезпечить кращу взаємодію з клієнтами, забезпечуючи зворотний зв'язок з ними. Її можна використовувати для інформування кінцевих користувачів про результати у випадку надмірного споживання енергії як з фінансових, так і з екологічних причин.

Отже, цифрова трансформація в енергетичному секторі дозволяє створювати більш ефективні та стійкі енергетичні системи, водночас створюючи нові бізнес-моделі та можливості для вдосконалення, що сприяє підвищенню ефективності та безпеки, а також збільшенню використання відновлюваної енергії.

Література

1. World Energy Outlook 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
2. Digital Transformation in the Energy Sector: *Emerging Scenarios*. 28 Aug 2024. URL: <https://www.edvantis.com/blog/digital-transformation-in-the-energy-sector-emerging-scenarios/>
3. Kateryna Stelmashchuk. How to ensure successful digital transformation in energy industry. December 22, 2023. URL: <https://www.n-ix.com/digital-transformation-energy-industry/>
4. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European Economic and Social Committee and the committee of the regions. Digitalising the energy system — EU action plan. Strasbourg, 18.10.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0552>
5. Digital Transformation in The Energy Industry: Overview and Tips. Updated April 29, 2024. URL: <https://waverleysoftware.com/blog/digital-transformation-in-the-energy-industry/#:~:text=accessible%20user%20interface-,Conclusion,can%20achieve%20d>

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукової розробки питань визначення характеристик регіональних інноваційних систем та механізмів їх формування, які найбільшою мірою відповідали б особливостям економіки України.

Накопичений останніми роками досвід інноваційного розвитку показав, що регіони переходять на інноваційний шлях розвитку нерівномірно, у тому числі є як лідери, і відстаючі. Оскільки регіони різняться як своїми науково-технічними, і виробничими потенціалами, включаючи рівні розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, ці відмінності мають впливати зміст регіональних інноваційних політик та окремих програм, покликаних підтримати і розвинути ті чи інші компоненти регіональних інноваційних систем. Відповідно, залежно від конкретних характеристик регіональних економік, повинні відрізнятися як механізми формування регіональної інноваційної системи, так і механізми її державної підтримки.

Загальні підходи до формування регіональних інноваційних систем (РІС) та основні напрями державної підтримки їх створення конкретизуються в різних заходах, що включаються до стратегічних документів щодо інноваційного розвитку, що розробляються в Україні. Разом з тим, як зазначалося, регіональні економіки набувають інноваційних рис з різним ступенем успішності, що говорить про наявність проблеми відповідності заходів, що вживаються в регіонах.

Для економік низки регіонів невирішеною залишається завдання вибору таких механізмів формування їх РІС, які найповніше відповідали як цілям інноваційного розвитку, визначеним у стратегічних документах, так і специфіці регіональних економік. Під механізмом розумітиметься сукупність цілей, методів, функцій, структур, рішень, технологій, управлінських ресурсів і, зрештою, дій органів управління. Ці механізми, загалом відповідаючи основним напрямам інноваційного розвитку економіки країни, повинні містити також і специфічні напрями державної підтримки формування РІС, пов'язані з історично сформованими особливостями економік регіонів України.

Поняття РІС активно використовується в дослідженнях та на практиці з середини 1990-х років. При цьому воно трактується подвійно: по-перше, як регіональна частина національної інноваційної системи (підхід “згори донизу”), а по-друге, як регіональна інституційна структура, що підтримує інновації, як сукупність суб'єктів інноваційної діяльності, що діють на території

з певними адміністративними кордонами, які взаємодіють продукції (підхід “знизу нагору”). Вітчизняні дослідники переважно дотримуються другого підходу, пов’язуючи поняття РІС з регіональною інноваційною політикою та потребами розвитку регіональної економіки, виділяючи у складі РІС такі блоки як система генерації знань, освіта, інфраструктура, заходи державної підтримки, виробництво наукомісткої інноваційної продукції [1; 2]. Деякі з моделей РІС включають також кластери і ринки. Ці підходи, уточнюючи структуру РІС, в той же час залишають відкритим питання про неї як систему, що створює певні перешкоди для обґрунтування найбільш ефективних способів цілеспрямованого впливу на формування та розвиток РІС.

Позиція, обґрунтована нами, полягає у визначенні РІС як сукупності елементів, — суб’єктів інноваційної діяльності та суб’єктів регіональної інноваційної інфраструктури, — та різних відносин та взаємодій між ними. До відносин усередині РІС відносяться: 1) відносини кооперації у рамках укладених угод, формальних та неформальних спілок, інноваційних кластерів тощо, у рамках яких відбуваються різні обміни — ідеями, ресурсами, продукцією, послугами тощо; 2) відносини конкуренції за ринки ресурсів (факторів виробництва) та ринки кінцевої продукції (конкуренція за покупців). Тут і надалі під “конкуренцією” розуміється лише сумлінна конкуренція, тобто конкуренція шляхом зниження цін та/або підвищення якості продукції. Такі ж типи відносин пов’язують елементи РІС та її зовнішнім середовищем.

Елементи РІС можна охарактеризувати за допомогою введеного автором поняття регіонального інноваційного комплексу (РІК). Як відкрита система, РІС формується та функціонує у певному середовищі, у складі якого у дисертації виділяються економічне середовище, або сукупність різних ринків, та інституційне середовище, що включає формальну (нормативно-правові акти) та неформальну (звичаї, традиції, норми ділового обороту тощо) складові.

Таким чином, розкриття системної природи РІС дозволяє більш чітко виділити ті її ланки, які можуть бути об’єктами цілеспрямованого регулювання, насамперед державної підтримки. Поряд з поняттям РІС, і теоретично, і в практиці державного управління важливу роль відіграє поняття інноваційного потенціалу регіону (ІПР). Наш аналіз показав, що є два основні підходи до його розуміння. Один із них трактує його як здатність чи можливість суб’єктів соціально-економічної системи регіону здійснювати інноваційну діяльність, виробляти інновації, які мають успіх на ринку. Другий характеризує ІПР як сукупність тих чи інших ресурсних елементів (чи підсистем), однак пов’язаних з інноваційною діяльністю. Оскільки їх застосування може вести до різних оцінок регіонів та різних висновків для регіональної інноваційної політики, у дисертації запропоновано узагальнююче визначення ІПР: це здатність фірм, розташованих на території регіону, протягом тривалого часу здійснювати успішну інноваційну діяльність завдяки певним характеристикам економічного та інституційного середовища регіону. Перевага цього визначення полягає в тому, що воно у явному вигляді містить вказівки на економічне та інституційне середовище регіону, характеристики якого багато в чому визначаються діями органів управління різних рівнів.

Система регулювання процесів формування та функціонування РІС визначається як розподілена (мережева) система, що включає як регіональні та місцеві органи управління, так і суб'єктів інноваційної діяльності, що мають специфічні ресурси. У органів управління це бюджетні та адміністративні ресурси, у НДІ та ЗВО — інформаційні ресурси та креативні здібності, у фірм — виробничі ресурси тощо. Метою системи регулювання РІС слід вважати вироблення спільних рішень, що дозволяють якнайкраще використувати всі ці ресурси для вирішення завдань інноваційної модернізації економіки регіону.

Така система регулювання є узагальненням поняття “технологічна платформа”, яка у стратегії інноваційного розвитку є ключовим інструментом механізму координації науки, держави, бізнесу та споживачів.

Література

1. Горбунов, М. П., Береза, І. В. Роль технологічних платформ в інноваційному розвитку України і перспективи адаптації європейського досвіду. *Вісник Національного технічного ун-ту “ХПІ”*. Серія “Актуальні проблеми розвитку українського суспільства”. 2019. № 1. С. 115–120.
2. Комеліна, О. В., Фідря, В. В. Організаційно економічні засади створення галузевих технологічних платформ: європейський досвід. *Економіка і регіон : наук. вісн. Полтавського нац. технічного ун-ту ім. Юрія Кондратюка*. 2017. Вип. 6 (67). С. 85–90.

МУХІН Вадим Анатолійович

аспірант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ РЕГІОНУ

Як показує практика, досягнення помітних темпів економічної динаміки не є гарантією зниження рівня бідності, соціальної напруженості, нерівності у доходах населення, зростання тривалості життя та багатьох інших важливих параметрів. У контексті національної економіки України та її регіонів слід констатувати, що незважаючи на помітне економічне зростання в останні два десятиліття, диференціація грошових доходів населення залишається істотно вищою за середньоевропейські країни. Ця диспропорція несе у собі серйозні ризики і потребує переходу у новий фарватер розвитку — інклюзивний. В іншому випадку, в найближчому майбутньому можливі соціальні хвилювання. У зв'язку з цим важливо переглянути і переосмислити якою має бути парадигма економічної політики і щодо фокусу, і щодо механізмів, і щодо пріоритетів.

При цьому слід наголосити, що дослідження пошуку рішень щодо інтенсифікації інклюзивної моделі соціально-економічного розвитку необхідно проводити з урахуванням територіальних/регіональних особливостей, що дозволяє реалізовувати селективну політику. Посилює актуальність даного підходу і те, що інклюзивне економічне зростання не може бути універсальним для всіх регіонів, воно формується з урахуванням багатьох особливостей та факторів територіального порядку. До найважливіших їх необхідно віднести процеси і інтенсивність інтеграції до системи економічних відносин цифрових технологій, активно розвиваються за умов четвертої промислової революції. У зв'язку з цим сьогодні високий рівень актуальності набувають завдання, спрямовані на пошук рішень, що забезпечують можливість визначення значимості ролі цифрової трансформації соціально-економічних систем у тих впливу на процеси розгортання інклюзивної моделі економічного зростання регіонів [1; 2].

Слід зазначити, що незважаючи на набираючу популярність теорії інклюзивного економічного зростання на поточний момент часу все ще залишається багато питань методологічного порядку, як у сфері інтерпретації понятійного апарату (досі в стадії активного обговорення знаходиться зміст самого поняття), так і у сфері методичного обґрунтування емпіричного вимірювання інклюзивного зростання економічно інклюзивної моделі економічного розвитку на мезорівні, включаючи, звичайно ж, і фактори цифрової трансформації соціально-економічного устрою.

Покладаючись на висунуту нами гіпотезу у тому, що цифровізація виступає у ролі дифузного каналу залучення економічних агентів у систему розподілу національного багатства, є украй важливим завданням сконцентрувати зусилля на вивченні цієї методологічної складової у питанні вивчення інклюзивної регіональної економіки.

Вирішення поставленого завдання багато в чому сприятиме ідентифікації ключових та адаптивних для регіону напрямів цифрової трансформації з метою максимальної та ефективної інтеграції у парадигму інклюзивної моделі розвитку; розуміння ролі та значення цифрової трансформації для розвитку суспільства, країни та її регіонів.

Враховуючи, що цифрова трансформація і теорія цифрової економіки, що продукується нею, знаходиться сьогодні на початковій фазі свого становлення, цілий ряд супутніх понять і категорій не отримали загальноновизнаного тлумачення. Це певною мірою обмежує дослідницький потенціал з одного боку. З іншого ж — відкриває простір для заповнення методологічних та категоріальних ніш у згаданій теорії цифрової економіки. Важливо також зазначити і те що, що наявність несформованих, з погляду єдності підходів, інтерпретацій багатьох категорій може бути викликано і високим рівнем динамізму у сфері спостережуваних перетворень у сфері цифровізації економічних відносин, що потребує постійного оновлення змістовних аспектів досліджуваних понять. У цьому вкрай важливо розкрити визначення поняття “цифрова економіка” деяких універсальних термінах, які розкривали базову сутність цього поняття незалежно від кон'юнктурних процесів, включаючи і технологічні. Ця важ-

ливість обумовлена, передусім, необхідністю зрозуміти змістовний зміст і значення досліджуваної категорії з подальшого його проектування для проведення досліджень, орієнтованих пошук можливих ефектів, зокрема й у рамках інклюзивного розвитку соціально-економічних систем.

Узагальнюючи українські та зарубіжні підходи, а також покладаючись на запропоновані ефекти та екстерналії, у дисертаційному дослідженні запропоновано наступне авторське трактування категорії “цифрова економіка” відповідно до принципів використання універсальних принципів економічної теорії. Під нею слід розуміти процес інституційної організації господарської діяльності (“правила гри”), заснований на сукупності відносин між економічними агентами з приводу виробництва, обміну, розподілу та споживання кінцевого продукту відповідно до інклюзивної моделі розвитку економіки, в рамках застосування трикомпонентної системи продуктивних факторів: а) цифрові дані та сервіси; б) інформаційно-комунікаційні технології; в) цифрова інфраструктура та реалізовані за допомогою мережі інтернет.

Розроблено алгоритм впливу процесів цифровізації екосистеми регіону на організацію нових форм економічних відносин, що забезпечують інклюзивне економічне зростання, покладається на ідентифікацію та обґрунтування найбільш значущих ефектів, що генеруються в рамках цифрової трансформації соціально-економічних систем.

Наведена інтерпретація поняття “Цифрова економіка”, її змістовні характеристики та функціональні можливості сформулювали вихідні передумови для розробки алгоритму впливу процесів цифровізації економічних відносин на концепцію інклюзивного економічного зростання та підвищення якості життя населення. Нижче наведено основні, найбільш значущі ефекти, що генеруються в рамках цифрової трансформації соціально-економічних систем у контексті дослідження інклюзивної моделі економічного зростання.

1. Розвиток системи активного залучення економічних агентів у систему надання та використання державних послуг.

2. Інтенсифікація процесів інтеграції суб’єктів господарювання у глобальні та національні ринки праці, реальний та фінансовий сектори економіки як результат усунення інституційних та технологічних бар’єрів, що обмежують доступ у рамках традиційних форм господарювання.

3. Розвиток нових форм трудових та організаційних відносин, що сприяють зростанню продуктивності праці та локалізації напруги на ринку праці.

4. Підвищення гнучкості та швидкості прийнятих рішень за рахунок використання нових моделей управління та Smart сервісів.

Література

1. *Дергалюк, Марта.* Регулювання процесів цифрової трансформації регіональних економічних систем. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2023. № 3 26. С. 26–35.
2. *Марченко, О. Ю.* Стратегічне спрямування розвитку економіки регіонів України на зелену та цифрову трансформацію. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9–18. С. 79–96.

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації є її персонал. В умовах зростання непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх викликів саме працівники формують основу економічного зростання підприємств. Однак ефективність трудового потенціалу безпосередньо залежить від рівня освіти, професійної підготовки та здатності працівників до постійного навчання й саморозвитку.

Сьогодні особливою рисою процесу професійного навчання працівників є його цифровізація. Під цим поняттям розуміють розроблення, впровадження та використання цифрових технологій, платформ, інструментів і методів у системі навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей. Активне зростання цифрових форм навчання відбулося в період пандемії COVID-19 (2019–2022 рр.), коли дистанційні технології забезпечили безперервність освітнього процесу та створили передумови для нових форматів професійного розвитку працівників.

Цифровізація навчання персоналу сьогодні — це не лише вимога часу, а й інструмент підвищення економічної ефективності, швидкої адаптації бізнесу до глобальних процесів і викликів війни, що триває в Україні.

За даними звіту Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) “Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine” (2024) [1], цифровізація управлінських процесів, включно з навчанням персоналу, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості українських підприємств. Експерти OECD підкреслюють, що активніше впровадження цифрових технологій у систему розвитку кадрів допоможе компаніям підвищити продуктивність, скоротити час реагування на кризові ситуації та забезпечити гнучкість управління в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Повноцінний перехід до цифрового навчання потребує значних інвестицій, відповідної технічної бази та підготовки викладачів і менеджерів із навчання. Не всі підприємства, особливо середні та малі, здатні забезпечити ефективне впровадження таких форматів, зокрема у сферах, де обов’язково є фізична присутність працівника (виробництво, медицина, транспорт тощо).

Аналіз українських підприємств показує, що лідерство у цифровізації навчання демонструють великі компанії, які мають необхідні фінансові та

кадрові ресурси. Вони першими інтегрували цифрові платформи, системи управління навчанням і онлайн-курси у власні програми розвитку персоналу. Такі підприємства, зазвичай, є учасниками глобалізаційних процесів і мають стратегічне бачення потреби у безперервному навчанні.

Найактивнішими у впровадженні цифрових інструментів навчання стали підприємства банківського, агропромислового та ІТ-секторів.

Українські ІТ-компанії не лише створюють сучасні цифрові інструменти, а й першими впроваджують їх у навчальний процес. Ключова тенденція — використання штучного інтелекту (AI), зокрема генеративних моделей (ChatGPT, Copilot тощо) для створення навчальних матеріалів, розробки персональних освітніх маршрутів і надання підказок у робочому процесі. Такий підхід дозволяє працівникам навчатися без відриву від основних завдань, що підвищує ефективність навчання.

Банки активно розвивають власні LMS-платформи (Learning Management Systems), які забезпечують онлайн-навчання, тестування та моніторинг результатів. Такі системи дозволяють персоналізувати навчання, контролювати прогрес працівників, формувати індивідуальні плани підвищення кваліфікації й створювати аналітичні звіти для HR-департаментів.

Агропромислові підприємства активно використовують зовнішні цифрові освітні платформи. Зокрема, онлайн-платформа e-learning “AgriAcademy”, що розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) [2]. Ця платформа призначена для агробізнесу, яка надає курси з технологій вирощування, менеджменту, безпеки праці тощо. Доступною для українських працівників сільського господарства є цифрове навчання на платформі Digital Skills & Jobs (EU) [3], яка пропонується Європейським Союзом (ЄС) та було розроблена і підтримується Світовим Банком. На цій платформі пропонуються тренінги зі смарт-агротехнологій, роботизації, використання дронів, аналізу даних і точного землеробства (навчання проводиться англійською мовою). Однак, позитивним є те, що на зазначеній онлайн платформі можуть навчатися та підвищувати кваліфікацію працівники середніх та малих агропідприємств, в тому числі й персонал фермерських господарств.

Відзначимо, що великі сільськогосподарські виробники формують потужні ІТ-підрозділи або співпрацюють з ІТ-компаніями, які займають розробкою цифрових інструментів управління агроланцюгами, що передбачає навчання працівників користуватися ними [4]. Розуміючи роль цифровізації у майбутньому, великі аграрні холдинги поступово впроваджують на своїй базі корпоративні освітні проекти для навчання власного персоналу. Зокрема, можна навести приклад компанії “Kernel”, яка втілює проєкт “Open Agro University” разом з освітніми цифровими платформами Prometheus та Deloitte [5]. Основне завдання вказаного освітнього проєкту — це навчання працівників агробізнесу. Навчання у “Open Agro University” проходять як працівники компанії, так і інших сільськогосподарських підприємств.

Новий етап цифровізації пов’язаний із впровадженням VR- і AR-технологій (віртуальної та доповненої реальності), які активно застосовуються у світових корпораціях, таких як Boeing та Siemens, для підготовки технічно-

го персоналу. В Україні ці технології поки що на етапі становлення, однак мають високий потенціал для використання у сфері логістики, медицини та промисловості.

Справжнім проривом 2024–2025 рр. стає використання штучного інтелекту в освітньому процесі. AI-системи здатні прогнозувати потреби підприємства у компетенціях, адаптувати навчальний контент до рівня працівника, аналізувати результати навчання та пропонувати шляхи вдосконалення. Це робить навчання персоналу гнучким, швидким і економічно ефективним.

В умовах стагнації ринку праці, дефіциту кадрів і тривалих воєнних дій цифрове навчання набуває стратегічного значення. Після завершення війни потреба у кваліфікованих кадрах для відбудови країни лише зростатиме. За таких умов цифрові освітні платформи стануть основним інструментом швидкої підготовки фахівців, перекваліфікації працівників та інтеграції нових технологій у виробництво.

Впровадження цифровізації навчання — це не просто технологічна тенденція, а необхідна умова сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційного зростання українських підприємств.

Література

1. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. EBRD launches digital education platform for agribusiness in Ukraine. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2022/ebrd-launches-digital-education-platform-for-agribusiness-in-ukraine.html?utm_source=chatgpt.com
3. Digital Skills & Jobs (EU) URL: https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/opportunities/training/e-learning-digital-agriculture?utm_source=chatgpt.com
4. CEO of AgriChain Natalia Bogacheva: We are creating a modern digital culture of Ukrainian agribusiness. URL: https://astartaholding.com/en/ceo-agrichain-nataliya-bogacheva-mi-stvoryu%D1%94mo-suchasnu-czifrovu-kulturu-ukra%D1%97nskogo-agrobiznesu/?utm_source=chatgpt.com
Open Agro University: Education of the Future in Agribusiness by Kernel, Deloitte Ukraine, and the EBRD. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/open-agro-university.html?utm_source=chatgpt.com

СТРАТЕГІЧНА ПІДТРИМКА КЕРІВНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективне впровадження інноваційних технологій у сфері туристичної діяльності є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, покращення якості послуг та задоволення зростаючих потреб споживачів.

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, глобалізації туристичного ринку та зміни поведінки споживачів особливого значення набуває стратегічна підтримка керівництва, яка визначає успішність інноваційних процесів. Вона передбачає усвідомлення керівництвом важливості технологічних змін, готовність до інвестування в інновації, а також створення умов для інтеграції нових рішень у всі етапи діяльності туристичного підприємства.

Керівництво має виступати ініціатором та рушійною силою цифрової трансформації, сприяти підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку цифрової грамотності та формуванню інноваційного мислення, а також забезпечувати інтеграцію новітніх технологій у всі бізнес-процеси, координувати міжфункціональну взаємодію підрозділів і створювати систему мотивації, яка заохочує впровадження нових рішень. Воно повинно активно моніторити результати інноваційних ініціатив, оцінювати їхній вплив на ефективність діяльності підприємства та приймати управлінські рішення, що сприяють стійкому розвитку та конкурентоспроможності в туристичній сфері.

Такий підхід забезпечує не лише адаптацію до сучасних тенденцій ринку, а й підвищення ефективності управління, якості туристичних послуг і рівня задоволеності клієнтів, сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню витрат, швидшому прийняттю рішень та впровадженню інноваційних продуктів і сервісів. Крім того, він дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, прогнозувати потреби туристів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринку.

Саме керівництво формує стратегічне бачення розвитку підприємства, забезпечує необхідні ресурси, створює сприятливе середовище для креативності та ініціативності персоналу, а також визначає пріоритети впровадження інновацій, координує міжфункціональну взаємодію та контролює процес реалізації технологічних рішень. Воно стимулює адаптацію працівників до

нових методів роботи, підтримує відкриту комунікацію та обмін знаннями, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та покращувати якість туристичних послуг. Тому, що активна участь керівництва у інноваційних проектах зміцнює корпоративну культуру, підвищує мотивацію команди та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, створює середовище для обміну знаннями та досвідом, стимулює розвиток професійних навичок працівників і забезпечує ефективну інтеграцію нових технологій у всі бізнес-процеси, що в результаті підвищує продуктивність роботи та конкурентоспроможність туристичної організації.

Без активної участі керівництва інноваційні проекти часто залишаються на рівні ідей, не отримуючи практичної реалізації, оскільки відсутність чіткої стратегії, ресурсного забезпечення та підтримки з боку лідерів призводить до низької мотивації персоналу, розпорошення зусиль та затримок у впровадженні технологічних рішень. Тому, без активного контролю та координації керівництва важко оцінити ефективність проектів, інтегрувати інновації у існуючі процеси та забезпечити їх відповідність потребам ринку, що в результаті знижує конкурентоспроможність підприємства та уповільнює його розвиток у туристичній сфері. Крім того, без стратегічного керівництва складно інтегрувати нові інструменти у існуючі процеси, оцінити їх ефективність та адаптувати до потреб ринку, що знижує конкурентоспроможність підприємства та уповільнює його розвиток у сфері туризму.

Стратегічна підтримка включає не лише фінансування технологічних рішень, але й організацію навчання працівників, впровадження сучасних HRM-систем, використання аналітичних платформ, хмарних технологій та інструментів штучного інтелекту, що оптимізують управлінські процеси, підвищують точність прогнозування попиту, автоматизують рутинні операції та сприяють швидшому прийняттю управлінських рішень. Вона також передбачає розвиток цифрової культури в колективі, стимулювання інноваційного мислення та створення механізмів моніторингу ефективності впровадження нових технологій, що забезпечує їхню інтеграцію у всі аспекти діяльності туристичного підприємства та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

У сфері туризму це сприяє підвищенню ефективності роботи, автоматизації бронювання, персоналізації туристичних продуктів та покращенню комунікації з клієнтами. Крім того, стратегічне лідерство керівництва формує культуру інновацій, у якій співробітники мотивовані до впровадження нових підходів та технологічних рішень, активно долучаються до розробки ідей щодо поліпшення сервісу, використовують сучасні цифрові інструменти для аналізу поведінки туристів та оптимізації внутрішніх процесів. Це дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін ринку, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток туристичної діяльності в умовах високої динаміки інноваційних технологій.

Таким чином, саме стратегічна підтримка керівництва є ключовим чинником, що забезпечує результативність упровадження інноваційних технологій у туристичній сфері, сприяючи підвищенню її стійкості, адаптивності

та конкурентних переваг на ринку, а також розвитку інноваційної культури, залученню персоналу до процесів модернізації, підвищенню рівня цифрової компетентності співробітників та забезпеченню сталого росту підприємства в умовах динамічних змін туристичного середовища.

Література

1. Бондаренко О. І. Інноваційні технології в управлінні туристичною діяльністю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Гнатюк Л. М. Цифровізація та автоматизація туристичного бізнесу. Львів: Львівська політехніка, 2019.
3. Кузьменко Т. В. Стратегічне управління в туризмі: теорія та практика. Харків: ХНУ, 2021.
4. Сидоренко І. П. Інновації у сфері туристичних послуг: сучасні підходи та тенденції. *Туризм і гостинність*. 2022. № 3. С. 45–53.

КОНОНЕНКО Катерина Геннадіївна

студентка 4 курсу спеціальності туризм і рекреація

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ

Туристичний бізнес — важлива складова зовнішньоекономічної діяльності кожної держави світу, у той же час — це одна з найбільших і високодохідних галузей світової економіки. В багатьох країнах міжнародний туристичний бізнес є провідною галуззю і надійним джерелом поповнення бюджету [8].

У сучасному світі глобалізація діє як сильний рушій, що проникає в усі сфери життя — економіку, комунікації, культуру. Туризм, як сукупність пересувань, культурного обміну й споживання, не є винятком: він стає майданчиком, де зустрічаються глобальні тенденції та локальні особливості. Україна, з її багатою історією, регіональною культурною різноманітністю і природними ландшафтами, опинилась у ситуації, коли туристичний бізнес мусить балансувати між “брати участь у глобальній грі” та “не втратити свою унікальність”.

Через глобалізацію розвивається взаємозалежність між країнами, економіками, а також людьми. Глобалізація означає не лише величезні корпорації, а й середні, малі чи навіть сімейні підприємства. Очевидно, що деякі аспекти глобалізації мають помітний вплив на індустрію туризму. Легкість, з якою

кожен може отримати доступ до повітряного транспорту, нові технології, широке використання Інтернету, політика країн, — сприяють постійному зростанню туризму. Ці процеси призвели до створення та функціонування глобального туристичного ринку, на якому екзотичні напрямки стають реальністю [7]. Водночас глобалізація створює масу можливостей для розвитку. Сучасні туристи все частіше звертаються до глобальних напрямків, які багато хто з них бронює онлайн; очікують, що відпочинок буде максимально наближений до духу місця, яке вони відвідують; вони хочуть, щоб послуги, які вони замовляють, були максимально персоналізовані, щоб накопичувати нову культурну інформацію.

Усвідомлюючи, наскільки потужною є глобалізація, майже всі країни світу наполегливо працюють, щоб відкрити свої кордони для міжнародних інвесторів. Це навіть змусило сусідні країни створювати торговельні блоки, щоб посилити вільний потік товарів та ідей у регіоні. Соціальні медіа, з іншого боку, полегшили мандрівникам і діловим людям можливість отримувати інформацію про різні напрямки та ринки, сприяючи зростанню глобалізації та індустрії туризму. Більше того, доступні варіанти житла (оренда на відпочинок) значно зросли у світі, щоб прийняти зростаючу кількість іноземних відвідувачів [7].

Глобалізація принесе Україні як можливості, так і виклики. З одного боку, розширюються міжнародні зв'язки, технології роблять світ ближчим, а турист може не лише відвідати саме місце, а й попередньо «ознайомитись» з ним через цифрові платформи або VR-екскурсії. З іншого боку, під тиском глобальних стандартів і масового споживання часто зникають ті тонкі, регіональні особливості, що формують культурну ідентичність. В умовах глобалізації перспективний туристичний продукт може стати занадто універсальним, «підлаштованим під середньостатистичні очікування», втрачаючи характерні для України елементи історії, культури, народних традицій. Сучасні ідентичності дуже часто формуються через глобальні образи та стандарти, що становить ризик «візуального диктату», коли локальні культурні елементи втрачають свою вагу [4].

Ще один аспект — економічний та інфраструктурний. Український туристичний бізнес, переважно представлений малими і середніми підприємствами, не має таких ресурсів, як великі міжнародні мережі. Українські оператори й готелі ще не увійшли в процес глобального брендингу й інтернаціонального ланцюга, й, на відміну від гігантів, не можуть масово впроваджувати стандарти, які визнані у світі [3]. Через це багато локальних туристичних об'єктів або «підлаштовуються» під міжнародні моделі, або залишаються маргінальними.

Військовий стан і безпекові виклики посилюють ці труднощі. З початком повномасштабного вторгнення потоки іноземних туристів суттєво впали, багато об'єктів туристичної інфраструктури зазнали пошкоджень або були переорієнтовані під інші потреби [1]. Це вимушує бізнес шукати нові формати: акцентувати увагу на внутрішньому туризмі, створювати тематичні маршрути безпечних регіонів, використовувати альтернативні способи показу культури (віртуальні екскурсії, цифрові платформи).

З іншого боку, саме кризові умови стимулюють пошук “автентичного ядра”, посилення культурної спадщини як стратегічного ресурсу. Наприклад, інтеграція елементів нематеріальної культурної спадщини (традиції, ремесла, легенди, народні промисли) у туристичні продукти дає змогу створити автентичний бренд дестинації, що вирізняється серед конкурентів [10]. Таким чином, замість витіснення локального в ім’я стандартів, варто використовувати культурну ідентичність як конкурентну перевагу.

Практичною і стратегічною відповіддю на виклики глобалізації є глокалізація — поєднання глобальних технологій зі збереженням локального змісту. Український туристичний бізнес може використовувати міжнародні сервіси та інформаційні технології, але адаптувати їх через призму національної культури: наприклад, мобільні додатки з інтерфейсом українською, з місцевими історіями, легендами, аудіогідами з елементами фольклору. Відзначається, що digital-туризм як загальна тенденція змінює правила гри, і використання ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) у туристичних послугах дозволяє краще інтегрувати локальний компонент у глобальний контекст [2].

Крім того, просування туризму всередині країни — внутрішній туризм — стає ключовим в умовах обмежень на міжнародні подорожі. Орієнтація на громадян України як на потенційних споживачів може допомогти зберегти бізнес і стимулювати інтерес до власної культури та природи. Частина населення обирає поїздки в межах країни, віддаючи перевагу фестивалям, гастрономічним або екологічним маршрутам у безпечних зонах.

Не менш важливим є міжрегіональне співробітництво та партнерства з міжнародними туристичними організаціями. Україна вже співпрацює з платформами як Airbnb чи Expedia, готує маршрути воєнної спадщини (наприклад, маршрут через Ірпінь, Бучу, Чорнобиль) як туристичні продукти післявоєнного часу [6]. Така співпраця може не просто покращити видимість України на міжнародному ринку, але й допомогти формувати образ країни як культурно глибокої, не як чергової “країни туристів”.

У стратегічному плані державні й регіональні політики також мають відіграти роль у підтриманні балансу між глобальним і локальним. Законодавче забезпечення охорони пам’яток, фінансування культурного туризму, стандарти якості з урахуванням культурної автентичності — всі ці елементи можуть створити середовище, у якому місцеві ініціативи не будуть витіснені глобальними мережами. У контексті глобалізації Україна має значний туристичний потенціал, але щоб цей потенціал реалізувати, потрібно належне середовище — інфраструктура, реклама, державний брендинг, як вказано в аналізах українських науковців [5].

В Україні в довоєнні часи зростання попиту на туристичні послуги та динамізм сучасної економіки зумовили виникнення та загострення надзвичайної конкуренції на міжнародному туристичному ринку. Збільшення в’їзних туристичних потоків у довоєнні часи засвідчувало надзвичайну туристичну привабливість України для туристів з інших країн. Це і в майбутньому допоможе туристичному бізнесу відновитися, створити десятки тисяч робочих

місць і вийти на міжнародний туристичний ринок ще з більшою конкурентоспроможністю [9].

Отже, туристичний бізнес України має шанси не просто вижити в умовах глобалізації, але й перетворити цю ситуацію на ресурс для розвитку, за умови, що збереження культурної ідентичності буде поставлене в центр стратегії. Адже справжня сила української туристичної пропозиції — не в тому, щоб апроксимуватися до міжнародних стандартів, а в тому, щоб показати свої глибинні, унікальні риси світу, використовуючи технології, партнерства й внутрішній потенціал як опору, а не як компроміс.

Література

1. ALSRT. Globalization and the tourism economy [Електронний ресурс]. *Association of Legal Scholars and Researchers of Tourism*. Режим доступу: <https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/article/view/2024-01-01-01>
2. ArXiv. Global tourism trends and recovery after conflicts [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2109.09795>
3. ENPUir. Ukrainian cultural identity in the context of globalization [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://enpuir.udu.edu.ua/bitstreams/f8348cdf-0d3a-460d-b1b1-9e005d1d604b/download>
4. Globalization and Ukrainian cultural identities [Електронний ресурс]. *ResearchGate*. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/311535346_Globalizacia_i_ukrainski_kulturni_identicnosti
5. National Academy of Sciences of Ukraine. Ways of development of Ukrainian science [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.old.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/15054.014.pdf
6. Reuters. Ukraine teams up with Travel Inc. to prepare post-war tourism [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-teams-up-with-travel-inc-prepare-post-war-tourism-2024-03-06>
7. Zhytomyr Polytechnic State University. Development of tourism in post-war Ukraine [Електронний ресурс]. *Матеріали конференції*. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/285.pdf>
8. ВТЕІ КНТЕУ. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни “Менеджмент туризму і готельного господарства” [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.vtei.com.ua/doc/2024/inform_list/literatura_mtb2024.pdf
9. Проблеми і перспективи економіки та управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://preu.stu.cn.ua/article/view/293129/286059>
10. Соціокультурні комунікації: теорія та практика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/335862>

ТРАНСПОНУВАННЯ ДИРЕКТИВ ЄС ДО НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СФЕРІ СТАЛОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Правове забезпечення інновацій у орієнтованому на сталий розвиток корпоративному управлінні, що детерміновано Порядком денним ООН з перетворення нашого світу (2015 р.) [2], передбачає, серед іншого, інкорпорування до національного законодавства європейських країн, країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу (далі ЄС) включно, відповідних норм *acquis* ЄС (установчих договорів, регламентів, директив та ін.). У контексті агенди ЄС з питань “кращого регулювання” [3] право ЄС та відповідне йому національне законодавство європейських держав визначається як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку, функціонування єдиного європейського ринку, який рухає економіку, а також — стимулювання збільшення інвестицій, необхідних для створення сучасних робочих місць і гідно оплачуваної зайнятості європейців та підтримуваного інноваціями економічного зростання. Загальноєвропейське законодавство становить основу європейської соціальної моделі та поваги (зокрема й з боку бізнесу) прав і свобод громадян, включаючи їх безпеку та право на справедливий правовий захист. До того ж, воно є живим інструментом реагування органів управління ЄС і його держав-членів на спільні виклики, серед яких енергетична і мілітарна безпека, захист довкілля та клімату, яке направлено на досягнення цілей ЄС щодо його статусу в якості процвітаючого економічного інтеграційного об'єднання та потужного геополітичного гравця.

Розглядаючи питання увідповіднення національного законодавства до норм *acquis* ЄС, що стосуються корпоративного управління, зазначимо, що ця сфера суспільних відносин здебільшого регулюється директивами ЄС, які згідно зі статтею 288 Договору про функціонування ЄС [4] є такими правовими актами, котрі потребують транспонування до національних законодавств. Держави-члени ЄС мають дискреційне право самостійно вирішувати, які саме внутрішньодержавні заходи політико-правового порядку вони застосовуватимуть для виконання вимог директив. Водночас, такі заходи, запроваджені в усіх державах-членах ЄС у межах чітко встановленого директивами терміну, повинні забезпечити практичну реалізацію цілей законодавства ЄС,

що захищають права та свободи громадян і бізнес-суб'єктів. У випадку невиконання державами-членами ЄС вимог щодо транспонування норм директив у їхні національні законодавства, Європейська Комісія може розпочати стосовно них процедуру, що передбачає подання справи до Суду ЄС, який може накласти на державу-порушника штраф або призначити одноразову виплату компенсації на вимогу Комісії. Адже затримки або помилки транспонування створюють перешкоди у використанні громадянами і бізнес-суб'єктами переваг, встановлених директивами, провокують невизначеність щодо того, які саме правові норми повинні діяти по відношенню до суб'єктів та об'єктів правозастосування у межах окремої держави та в ЄС, що у цілому негативно впливає на функціонування внутрішнього ринку ЄС та добробут громадян.

Орієнтоване на сталий розвиток корпоративне управління має відбуватися на основі комплексу інноваційних підходів, які, серед іншого, передбачають відповідним чином збалансоване коротко-, середньо- та довгострокове планування діяльності бізнес-суб'єктів, до якої має бути інкорпорована процедура належної обачності (*due diligence*), що включає оцінку їх впливу. Підкреслимо, що за законодавством ЄС оцінка впливу не обмежується виключно вимірами фінансових результатів бізнес-діяльності, але стосується й прав людини (окремих осіб; певних груп осіб — мешканців громад і територій, де оперує бізнес; найбільш соціально та економічно вразливих і маргіналізованих, ін.; суспільства в цілому) та довкілля.

Принагідно зазначимо, що такий підхід, серед іншого, базується на ідеях англійського економіста і засновника кейнсіанського напрямку в економічній науці Дж. М. Кейнса, який у своїй праці “Національна самодостатність” (1933 р.) висловив думку про роль бізнесу у процесі цивілізаційного розвитку. Зокрема, він авторитетно та аргументовано зауважував, що фінансовий прибуток не має бути єдиною метою бізнес-діяльності, й підкреслював важливість запровадження змін цивілізації, які, за його словами, необхідно здійснювати “дуже обачно, обережно і самосвідомо” [13, с. IV].

До пулу нині діючих директив ЄС у цій сфері відносяться, зокрема такі:

- Директива Ради 85/337/ЄЕС від 27.06.1985 р. про оцінку впливу певних державних і приватних проєктів на навколишнє середовище [5];
- Директива Європейського Парламенту та Ради 2006/43/ЄС від 17.05.2006 р. щодо обов'язкового аудиту річної звітності та консолідованої звітності [6];
- Директива Європейського Парламенту та Ради 2013/34/ЄС від 26.06.2013 р. про звітність щодо корпоративного сталого розвитку [7];
- Директива 2014/95/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 22.10.2014 р. щодо розкриття нефінансової інформації та інформації про різноманітність деякими великими підприємствами та групами [8];
- Директива (ЄС) 2019/1937 Європейського Парламенту та Ради від 23.10.2019 р. про захист осіб, які повідомляють про порушення права ЄС [9];
- Директива (ЄС) 2019/2034 Європейського Парламенту та Ради від 27.11.2019 р. щодо пруденційного нагляду за інвестиційними фірмами [10];

- Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 4.12.2022 р. стосовно звітності про корпоративний сталий розвиток (доповнює Регламент (ЄС) 537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, 2006/43/ЄС та 2013/34/ЄС) [11];
- Директива (ЄС) 2024/1760 Європейського Парламенту та Ради від 13.06.2024 р. про належну обачність у цілях корпоративної сталості (доповнює Директиву 2019/1937 та Регламент (ЄС) 2023/2859) [12].

Україна має здійснити заходи щодо їх транспонування у вітчизняне законодавство у ході його адаптації до права ЄС у межах декількох переговорних кластерів. Адже і економічне співробітництво з ЄС за чинною Угодою про асоціацію і подальше повноцінне входження українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС передбачає виконання Україною встановлених ними вимог.

Так, зокрема, Директива (ЄС) 2024/1760 запроваджує юридичний обов'язок бізнес-суб'єктів застосовувати комплексну процедуру належної обачності з метою сталого розвитку, що є інноваційним підходом у сфері корпоративного управління. Зазначимо, що до цього часу норми щодо належної обачності бізнесу вже діяли і навіть увійшли в законодавство низки європейських країн (Франція, Німеччина, Нідерланди, Австрія, Велика Британія, ін.), хоча їх було зафіксовано у міжнародних актах "м'якого" права. Передусім, джерелом цілісної концепції належної обачності суб'єктів ведення бізнесу щодо прав людини є Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини (2011 р.) [1]. З урахуванням цих Керівних принципів Організація економічного співробітництва та розвитку розробила і просуває низку своїх правил й стандартів із відповідального ведення бізнесу та належної обачності, зокрема й у різних галузях діяльності [14; 15].

Норми Директиви (ЄС) 2024/1760 встановлюють такі нові особливості управління бізнес-діяльністю із застосуванням належної обачності:

- компанії повинні проводити перевірку ризиків їхнього негативного впливу на права людини та довкілля шляхом:

- 1) інтеграції, у консультації з працівниками та їхніми представниками, таких заходів належної обачності у свої політики та системи управління ризиками як — а) опис їхнього довгострокового підходу, б) кодекс поведінки, що містить правила та принципи для компанії, її дочірніх компаній та ділових партнерів, в) презентації запроваджених процесів, включаючи перевірку відповідності;
- 2) швидкого оновлення їхньої політики належної обачності після суттєвих подій та принаймні кожні 24 місяці;
- 3) виявлення фактичного або потенційного негативного впливу на права людини і довкілля їхньої власної діяльності, діяльності їхніх дочірніх компаній та ділових партнерів у ланцюгах постачання, а також пріоритизації ідентифікації впливів на основі їх серйозності та ймовірності;
- 4) запобігання та пом'якшення потенційних проблем, подолання реальних проблем й мінімізація їхньої шкоди;
- 5) забезпечення відновлення становища постраждалих осіб, груп осіб, громад та довкілля до їхнього початкового стану шляхом фінансової

компенсації та інших засобів, що надаються компанією та є пропорційними заподіяній шкоді;

- 6) взаємодії з відповідними зацікавленими сторонами на різних етапах процесу належної обачності;
- 7) запровадження зручних і загальнодоступних процедур повідомлення про порушення та подання скарг щодо них, включаючи відповідні подальші дії, коли окремі особи та організації можуть анонімно і конфіденційно висловлювати своє занепокоєння відповідно до національного законодавства;
- 8) регулярного моніторингу (принаймні кожні 12 місяців) ефективності своєї політики належної обачності у всій власній діяльності, діяльності своїх дочірніх компаній та в ланцюгах ділової діяльності;
- 9) публічного інформування про хід і результати застосування процедури належної обачності шляхом публікації щорічної заяви (відповідно до Директиви (ЄС) 2022/2464 стосовно звітності про корпоративний сталий розвиток) на своєму веб-сайті та надання такої інформації до Європейської єдиної точки доступу;
- 10) зберігання всієї документації щодо дотримання вимог належної обачності упродовж щонайменше п'яти років;
 - компанії повинні прийняти та впровадити план переходу до зміни клімату, що містить: 1) п'ятирічні цілі з обмеженими термінами між 2030 та 2050 роками; 2) опис заходів для досягнення цих цілей; 3) деталі щодо інвестицій та фінансування; 4) пояснення ролей адміністративних, управлінських та наглядових органів;
 - компанії, що не належать до ЄС, повинні призначити уповноваженого представника як контактну особу для національних наглядових органів.

Цією Директивою передбачено, що її положення слід транспонувати до національного законодавства держав-членів ЄС до 26 липня 2026 року. Водночас встановлено, що вона вводитиметься в дію для різних компаній (за кількістю працівників та обсягом обігу капіталу) поступово у 2027–2029 рр.

Зазначимо, що формами транспонування директив ЄС є, передусім, прийняття відповідними органами державної влади нових законів і підзаконних нормативно-правових актів або внесення змін до вже чинних. На їх підставах формуються і розвиваються локальні нормативні акти, рішення суб'єктів бізнес-діяльності та відповідна правозастосовна практика.

Література

1. Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини: Реалізація Рамкової програми Організації Об'єднаних Націй “Захист, повага та засоби захисту” (схвалено Резолюцією Ради ООН з прав людини 17/4 від 16.06.2011 р.): Зміцнення засад у сфері бізнесу та прав людини: драйвери для України: збірник науково-практичних матеріалів міжнародного проекту / наук. ред. В. А. Устименко. Київ : НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 164–199. URL: http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/05/Drayveri_block_200str_100ekz.pdf

2. Перетворення нашого світу: Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція 70/1 Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 р. (A/RES/70/1). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
3. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “Better regulation for better results — An EU agenda”. Strasbourg, 19.5.2015, COM/2015/0215 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0215>
4. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union, OJ C 326, 26.10.2012. P. 47–390. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj/eng
5. Council Directive 85/337/EEC of 27 June 1985 on the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment, OJ L 175, 5.7.1985. P. 40–48. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31985L0337>
6. Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC and repealing Council Directive 84/253/EEC; OJ L 157, 9.6.2006, pp. 87–107. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/43/oj/eng>
7. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02013L0034-20240528>
8. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (Text with EEA relevance) OJ L 330, 15.11.2014. P. 1–9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>
9. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law OJ L 305, 26.11.2019. P. 17–56. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
10. Directive (EU) 2019/2034 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on the prudential supervision of investment firms and amending Directives 2002/87/EC, 2009/65/EC, 2011/61/EU, 2013/36/EU, 2014/59/EU and 2014/65/EU; OJ L 314, 5.12.2019. P. 64–114. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/2034/oj/eng>
11. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting; OJ L 322, 16.12.2022. P. 15–80. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
12. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859; OJ L, 2024/1760, 5.7.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024L1760>

13. John Maynard Keynes. National Self-Sufficiency (1933), The Yale Review, Summer 1933, P. I–V. URL: <https://www.panarchy.org/keynes/national.1933.html>
14. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, 2023 Edition. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/81f92357-en.pdf?expires=1718224731&id=id&accname=guest&checksum=F8852DAC6E34DE12895035AA0E887F9C>
15. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (2018). URL: <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>

ОХРІМЧУК Анастасія Максимівна

здобувачка вищої освіти,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,

м. Київ, Україна

ЧЕРВІНСЬКА Любов Петрівна

науковий керівник: д-р екон. наук, професор кафедри управління бізнесом,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ CRM-СИСТЕМ: ЯК БІЗНЕСУ КРАЩЕ РОЗУМІТИ КЛІЄНТІВ

Актуальність теми дослідження

У сучасному бізнес-середовищі взаємодія з клієнтами є чинником успіху компанії. Збільшення конкуренції, цифровізація процесів та зміна поведінки споживачів змушують підприємства шукати нові інструменти для управління даними. CRM-системи (Customer Relationship Management) стали основою для збору, аналізу та використання інформації про клієнтів. CRM (Customer Relationship Management) — це сучасне програмне забезпечення для управління зв'язками з клієнтами. CRM дозволяє компаніям збирати, акумулювати, зберігати, організовувати і використовувати дані про своїх клієнтів. Основна мета програми — поліпшення взаємодії з клієнтами, оптимізація бізнес-процесів та підвищення продажів через аналіз і автоматизацію даних.

Інтелектуальні CRM-системи — це нове покоління технологій, які поєднують аналітику, штучний інтелект та автоматизацію. Вони дозволяють бізнесу не лише зберігати дані, а й прогнозувати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність продажів. Актуальність теми зумовлена потребою підприємств у ширшому розумінні клієнтів та побудові довготривалих відносин на основі зібраної інформації.

Мета дослідження

Метою даного дослідження є всебічне вивчення функціональних можливостей інтелектуальних CRM-систем, аналіз їхнього впливу на якість взаємодії між бізнесом і клієнтами, а також визначення переваг, викликів і перспектив впровадження таких технологій у сучасне бізнес-середовище. Особлива увага приділяється тому, як аналітичні інструменти, штучний інтелект та автоматизація в межах CRM-систем сприяють глибшому розумінню потреб споживачів, персоналізації послуг і підвищенню ефективності управлінських рішень.

Основні завдання дослідження

- розглянути сутність CRM-систем та їх еволюцію;
- визначити ознаки інтелектуальних CRM та їх ключові функції;
- проаналізувати переваги використання CRM для бізнесу;
- схарактеризувати виклики впровадження інтелектуальних CRM;
- окреслити перспективи розвитку CRM-технологій у майбутньому.

Результати дослідження

CRM-системи пройшли шлях від простих баз даних до складних аналітичних платформ. Інтелектуальні CRM використовують машинне навчання, обробку природної мови (NLP) та прогнозну аналітику для глибшого розуміння клієнтів. Наприклад, системи типу Salesforce, Bitrix24 та Zoho дозволяють автоматично сегментувати клієнтів, аналізувати їхню поведінку та формувати індивідуальні пропозиції. Існує кілька основних типів CRM систем, кожен з яких розрахований на виконання конкретних завдань бізнесу: Операційні CRM — зосереджені на автоматизації щоденних бізнес-процесів, таких як продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів. Вони автоматизують щоденні операції (управління замовленнями, виставлення рахунків, планування зустрічей, розсилка листів) та дозволяють відстежувати всі етапи взаємодії з клієнтом, починаючи від першого контакту і до завершення угоди. Аналітичні CRM — збирають і аналізують дані про клієнтів для створення маркетингових стратегій та покращення роботи з клієнтами. Вони допомагають зрозуміти поведінку клієнтів, їхні вподобання, історію покупок та взаємодій з компанією. Інструменти аналітики дозволяють створювати звіти, прогнозувати тенденції, формувати маркетингові стратегії на основі отриманих даних. Зокрема, колаборативні CRM — забезпечують обмін інформацією між різними департаментами компанії: маркетинговий, сервісний, відділ продажів. Важлива особливість такого інструментарію - це єдиний доступ до бази усіх відділів, обмін інформацією в реальному часі між співробітниками організації, що допомагає швидше вирішувати питання клієнтів і покращувати якість обслуговування.

Основні переваги використання інтелектуальних CRM представляють наступне:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- зростання ефективності маркетингових кампаній;
- автоматизацію процесів продажу та обслуговування;
- покращення управлінських рішень на основі даних.

Водночас існують виклики: висока вартість впровадження, потреба в додатковому навчанні персоналу, ризики конфіденційності даних. Проте зростання цифрової грамотності та розвиток хмарних технологій сприяють поширенню CRM-рішень не лише серед представників малого а й навіть малого бізнесу.

Висновок

У сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, ефективне управління відносинами з клієнтами є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого бізнесу. У цьому контексті такі українські CRM системи, як Sitniks, SalesDrive, KeepingCRM, Zoho та KeyCRM стають незамінним інструментом для досягнення успіху та збільшення конкурентоспроможності.

Крім того, CRM системи дозволяють створювати аналітичні звіти та прогнози, що допомагають власникам бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку та маркетингових кампаній. Варто також відзначити, що впровадження CRM-систем дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи їм швидку відповідь на їхні запити, покращений сервіс та персоналізоване обслуговування тощо.

Література

1. Deloitte Insights. Intelligent CRM: Transforming Customer Relationships [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/insights>
2. Kotler, P. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2021. 720 p.
3. Офіційний сайт CRM-системи Bitrix24 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bitrix24.ua>

ЛИГИРДА Анастасія Василівна

студентка 4 курсу “Туризм та рекреація” Е-9-22-Б1Т(4.0д)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Споживчу поведінку можна визначити як сукупність цілераціональних оптимізаційних або максимізаційних дій людини у процесі суспільного виробництва, пов'язаних із вибором найвигіднішої альтернативи.

Споживча поведінка — це діяльність, спрямована на споживання і використання товарів і послуг, які задовольняють різноманітні потреби людини. Відповідно, процес споживання — це споживання, використання та утилізація товарів і послуг; об'єктом споживання є споживач — індивідуум або група індивідуумів, які використовують товар, послугу, ідею для задоволення своїх

потреб; суб'єктом споживання є індивідуум, компанія або група, які здатні цілеспрямовано впливати на процес споживання (застосовуючи для цього як раціональні підходи (попит – пропозиція, стимул – дія), так і різноманітні маніпулятивні техніки, методи соціального впливу тощо) [1].

Маркетингова діяльність підприємств туристичної та готельної галузі базується на глибокому розумінні теоретичних і прикладних аспектів поведінки, що є ключовими у процесі формування, просування та реалізації туристичних продуктів [6].

На етапі переходу до цифровізації економіки істотно змінюються традиційні принципи ведення бізнесу та норми, які висуваються до інформаційних технологій, маркетингового комплексу, облікових та управлінських систем. Важливо також зазначити, що цифровізація створює чимало переваг для розвитку національної економіки. Новітні технології, інтелектуальні програми та інші інновації у цифровій економіці можуть підвищити якість послуг та вирішити проблеми у різних сферах господарювання. Позитивним наслідком цифровізації є також доступ мешканців різних місцевостей до знань [2].

Споживач та його потреби стають головними орієнтирами під час прийняття маркетингових рішень на підприємствах. Зміни, які зумовлені процесами цифрової трансформації та наслідками боротьби з пандемією COVID-19, зумовили формування нових моделей поведінки. Карантинні обмеження спричинили проблеми доступності до певних товарів та послуг, призвели до зниження платоспроможного попиту, стали каталізатором розвитку онлайн торгівлі. Унаслідок цих тенденцій відбуваються зміни обсягів, структури споживання, усе важливішими стають чинники раціонального вибору, а споживча поведінка стає все більш усвідомленою [9].

Цифрове середовище кардинально змінило модель прийняття рішень споживачами сфери туризму, зробивши інформацію доступною, порівнянною та динамічною. Інтернет стає основним джерелом інформації для туристів на всіх етапах подорожі — від натхнення до ухвалення рішення про придбання, бронювання, безпосереднього споживання та подальшої оцінки.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій — зокрема big data, AI-маркетингу, омніканальності та соціального комерсу — суттєво трансформує як способи комунікації зі споживачем, так і механізми створення споживчої цінності [10].

При аналізі наявних теоретичних і практичних підходів поведінкових моделей фізичних та цифрових споживачів виявлено різницю між інформацією про нові товари та послуги, які їм пропонуються. Споживачі групуються за фізичною та цифровою належністю, що дозволяє здійснити їх поділ на групи та визначити відмінні риси між поведінковими характеристиками фізичних та цифрових споживачів:

- цифровий споживач характеризується як специфічна категорія мережевих громадян, які приймають багато рішень при одній закупівлі;
- фізичний споживач, на відміну від цифрового, приймає розумне рішення під час тривалого процесу закупівлі.

Цифровий споживач більше пов'язаний з процесом вивчення та дослідження інформації та середовища, з якого вона надходить. Він здатний до пристосування, аналізу та скептичних суджень, його прихильність залежить від досвіду роботи з товаром чи послугою, і він постійно присутній у мережі, що дає можливості до безперервного аналізу, порівнянь та пошуку варіантів [8].

На поведінку клієнтів все більше впливає цифрова реклама та легкість здійснення покупок у цифровому середовищі. Простота використання веб-сайтів електронної комерції різко змінилася за останнє десятиліття. У цьому контексті стає обов'язковим знати, як ці зміни в поведінці користувачів повинні бути адаптовані — як з точки зору самих користувачів, тобто з урахуванням факторів, пов'язаних з конфіденційністю та обробкою їх даних, так і з точки зору компаній, які повинні адаптувати свої цифрові стратегії, щоб захоплювати та генерувати потенційних споживачів, щоб утримувати клієнтів в Інтернеті [3].

Варто зазначити, що поведінка споживачів сфери туризму в Інтернеті є більш зваженою та раціональною, ніж у фізичних агенціях, адже за короткий проміжок часу вони мають змогу порівняти велику кількість альтернатив. Вони мають доступ до відгуків, залишених іншими туристами в мережі, і довіряють їм більше, аніж рекламі, легко змінюючи вибір при наявності негативного досвіду у інших мандрівників. Тобто досвід інших туристів розглядається як критерій надійності та якості послуг.

Окрім того, важливими стають не лише позитивні відгуки, але й швидкість та якість компанії на скарги чи зауваження. Також, туристи очікують персоналізованого досвіду — адаптованих пропозицій, релевантного контенту та індивідуалізованого сервісу. Застосування інструментів штучного інтелекту, big data та аналітики користувацької поведінки дає змогу туристичним компаніям глибше розуміти потреби клієнтів і формувати точкові маркетингові рішення, які збільшують рівень довіри та сприяють лояльності [6].

Перехід до цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет-речей, блокчейн та інші інновації, створює як нові ринки, так і нові загрози для підприємств, державних установ та кінцевих споживачів. За таких умов, управління ризиками в цифровій економіці набуває особливої важливості та потребує адаптації до специфіки технологічних та інших трансформаційних змін [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації ринку послуг питання кібербезпеки набуває особливої ваги для споживачів. Зростання кількості цифрових сервісів і обсягу персональних даних, що обробляються онлайн, актуалізує потребу у формуванні довіри користувачів до безпечності цих рішень. Низька прозорість політик захисту інформації та нерозуміння механізмів цифрової безпеки з боку клієнтів знижують ефективність маркетингової взаємодії та уповільнюють прийняття цифрових інновацій.

У сучасному інформаційно насиченому середовищі кібербезпека стає не лише технічним стандартом, а й важливим елементом маркетингової комунікації. Компанії, які надають цифрові послуги, усе частіше інтегрують тема-

тику безпеки у свої комунікаційні стратегії, формуючи довіру та емоційний зв'язок із клієнтами.

У науковій та прикладній літературі дедалі частіше акцентується увага на гетерогенності споживачів у контексті сприйняття інформаційної безпеки. Вікові, освітні, соціокультурні та поведінкові характеристики впливають не лише на рівень усвідомлення цифрових ризиків, а й на спосіб реагування на маркетингову комунікацію, що стосується кібербезпеки [5].

Особи віком від 18 до 29 років становлять одну з найактивніших груп користувачів цифрових технологій. Вони легко адаптуються до нових сервісів, швидко опановують функціонал додатків і загалом мають високий рівень технічної обізнаності. Однак у питаннях інформаційної безпеки саме ця категорія користувачів нерідко виявляє легковажність. Як показують спостереження, молоді споживачі не завжди приділяють достатньо уваги перевірці джерел, умовам зберігання й обробки даних, а також налаштуванням конфіденційності. Така поведінка часто пов'язана з надмірною довірою до інтерфейсу сервісу або бренду, а також із недооцінкою ризиків. Водночас молодь є найбільш відкритою до прозорої та чесної комунікації з боку компаній: вона позитивно реагує на чітке інформування про механізми захисту даних, цінує можливість самостійного контролю над інформацією та готова взаємодіяти з освітніми ініціативами, що підвищують рівень обізнаності в питаннях цифрової безпеки [7].

Середній віковий сегмент (30–50 років), як правило, виявляє вищу обережність і критичність щодо цифрової безпеки. Ця група частіше перевіряє джерела інформації, оцінює сертифікати захисту, шукає огляди інших користувачів. Для них важливі репутація компанії, наявність юридичних гарантій захисту даних, участь у програмах сертифікації ISO та інших стандартах. Саме серед цього сегменту високий рівень очікувань щодо деталізації умов обробки інформації, а також щодо можливостей самостійного контролю над нею.

Старша вікова категорія (50+) демонструє суперечливі тенденції: з одного боку — зростання зацікавлення цифровими сервісами, з іншого — глибоку настороженість щодо інформаційної безпеки. Для цієї групи характерним є побоювання втрати контролю над персональними даними, що може бути пов'язано з недостатнім рівнем цифрової освіти та попереднім негативним досвідом. Комунікація для цього сегмента має бути гранично прозорою, з акцентом на підтримку, пояснення простими словами, прикладами з реального життя та можливістю безпосереднього контакту з представниками сервісу.

У сучасному цифровому середовищі, де довіра користувача дедалі більше залежить від безпеки його даних, інтеграція теми кібербезпеки у маркетингову та бренд-стратегію компанії перестає бути опціональним елементом — вона стає необхідною умовою сталого функціонування. Споживачі очікують від брендів не лише якісного продукту, а й відповідального ставлення до обробки та захисту інформації. Це особливо актуально для компаній туристичної галузі, де обробляються великі обсяги персональних і платіжних даних клієнтів під час бронювання та подорожей. Відповідно, виникає потреба у

системному перегляді підходів до комунікації, побудованої не лише на емоціях, а й на прозорості, обґрунтованості та цінностях безпеки [5].

Література

1. Вартанова О. В., Цалко Т. Р. Споживча поведінка: ревіталізація концепції і стрижневі моделі. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36>
2. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19138>
3. Горохова Т. В. Вплив розвитку цифрових технологій на поведінку споживачів. 2021. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11492/1/112-45-54.pdf>
4. Десятник О., Пташенко О. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 238–247. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0223>
5. Зав'ялова М. В., Іващенко С. М., Лященко О. Л. Вивчення споживчого сприйняття кібербезпеки та маркетингових стратегій на ринку послуг. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/206/195>
6. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів : III-й Міжнародний наук.-практ. форум. Україна, Львів : зб. матеріалів Електрон. дан. Львів: Камула, 2025. 327 с. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/34029/importatndoc/02lushchikmariyaindustryagostinnostizbirniktez2025.pdf#page=156>
7. Лазебник В. Поведінка споживачів як компонент технології мерчендайзингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-26>
8. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доповідей XV міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький ХНУ. 2020. 179 с URL: https://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2020/mark_teh.pdf#page=69
9. Проскурніна Н. В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України / Н. В. Проскурніна, С. В. Бестужева, В. О. Козуб. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27711>
10. Чміль Г., Стрюк К. Резильєнтність маркетингових стратегій у FMCG-секторі: Вплив цифрових технологій та поведінки споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-34>

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У період трансформацій українського суспільства, зокрема в умовах повномасштабної війни з Росією та орієнтації на європейський шлях розвитку, громадські організації (ГО) набувають особливого значення у формуванні соціальної й гуманітарної політики держави. Як елемент “третього сектору”, вони виступають посередниками між громадянами та владою, забезпечуючи представництво інтересів населення, захист прав вразливих груп, мобілізацію ресурсів і вплив на ухвалення рішень. Соціальна політика охоплює заходи державних та недержавних інституцій, спрямовані на виявлення й задоволення потреб громадян, тоді як гуманітарна політика — це система дій, що гарантує права та підтримку людей у кризових ситуаціях, зокрема під час війни. За статистикою станом на 2018 рік в Україні діяло понад 89 тисяч ГО, які об'єднували майже 19 мільйонів осіб, що свідчить про значний потенціал громадського сектору у впливі на політичні процеси [1].

Розкриття ролі ГО у формуванні, реалізації та моніторингу соціальної й гуманітарної політики, з урахуванням досвіду взаємодії з органами влади, існуючих викликів і перспектив розвитку. У центрі уваги — те, як діяльність громадських інституцій підсилює державні ініціативи, сприяє стійкості та розвитку суспільства. У період війни їхні основні зусилля спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп, що робить їх незамінними учасниками гуманітарного процесу.

Громадські організації виступають важливими чинниками у сфері соціальної політики: вони гарантують дотримання прав людини, сприяють самоорганізації громадян і здійснюють громадський контроль за діяльністю влади. Представляючи інтереси окремих соціальних груп — молоді, людей з інвалідністю, переселенців, — ГО реалізують лобістські ініціативи, проводять консультації, здійснюють інформаційну та просвітницьку діяльність. Їхня участь у соціально-економічних процесах сприяє стабільності, розвитку людського капіталу та реалізації конституційних принципів, за якими життя, гідність і здоров'я людини є найвищими цінностями.

В умовах європейської інтеграції ГО допомагають адаптувати державну політику до стандартів ЄС, виступаючи рівноправними партнерами влади.

Вони беруть участь у грантових програмах, розробці нормативних актів, публічних консультаціях. Згідно з опитуванням 2017 року, серед 192 представників ГО найрезультативнішими способами впливу на політику були створення асоціацій (37 %), співпраця із ЗМІ (35 %) та організація публічних дискусій (23 %). Це свідчить, що громадський сектор не лише реалізує локальні ініціативи, а й здійснює контроль за якістю державних послуг.

Важливим напрямом роботи ГО є надання соціальних послуг у тих сферах, де держава не завжди ефективна. Вони проводять навчальні програми, надають юридичну та психологічну допомогу, підтримують соціально незахищених громадян. Під час війни роль таких організацій значно посилилася: вони сприяють працевлаштуванню ВПО, координують релокацію бізнесу, а також беруть участь у реалізації Постанови Кабінету Міністрів № 331 від 20 березня 2022 року, яка передбачає компенсацію роботодавцям за працевлаштування переселенців [2].

У межах гуманітарної політики ГО забезпечують оперативне реагування на кризи, швидко залучаючи ресурси та організовуючи допомогу. Вони проводять збір гуманітарної підтримки, надають матеріальну, правову й психологічну допомогу, формуючи культуру солідарності. Досвід показує, що волонтерські ініціативи реагують швидше, а усталені ГО забезпечують довготривалість і легітимність дій, що створює ефективну систему взаємодії.

Приклади конкретних програм демонструють практичний внесок ГО. Так, за Постановою КМУ № 214 від 7 березня 2022 року, ГО долучаються до реалізації програм підтримки ВПО, допомагаючи розподіляти гуманітарну допомогу спільно з Мінсоцполітики. Інший приклад — міжвідомча група, створена Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року, де представники ГО відповідають за логістику постачання продуктів у прифронтових регіонах.

Символічною ініціативою є щорічний поїзд “Труханівська Січ”, започаткований у 2016 році 86 громадськими організаціями за підтримки Президента України. Цей проєкт сприяє культурній інтеграції, освіті та суспільній єдності. У сфері реабілітації ГО співпрацюють із міжнародними партнерами, такими як Médecins Sans Frontières, забезпечуючи допомогу ветеранам. Закон № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширив можливості ГО у період воєнного стану, дозволивши цифрову верифікацію даних і спрощене надання допомоги.

Попри значні успіхи, діяльність ГО супроводжується низкою труднощів — нестачею координації з владою, бюрократичними бар'єрами, обмеженим фінансуванням. Воєнні обставини лише посилили ці виклики, зокрема через затримки в доставці гуманітарної допомоги. За результатами досліджень, ефективність офіційних звернень залишається низькою (10–15 %), що засвідчує необхідність посилення участі громадських інституцій у процесах контролю й консультацій за європейським зразком [3].

Перспективи розвитку громадського сектору пов'язані з розширенням його правового статусу, участю у прийнятті рішень, а також з переходом від грантової залежності до системного партнерства з державою. В умовах євроінтеграції, коли більшість громадян підтримує співпрацю з ЄС, саме ГО

можуть стати рушійною силою реформ у сфері соціальної політики, освіти та відновлення інфраструктури.

Отже, громадські організації є невід’ємним елементом формування соціальної та гуманітарної політики в Україні. Їхня діяльність забезпечує захист прав, підтримку населення і демократичний контроль за владою. У воєнних умовах їхній внесок у підтримку ВПО, ветеранів і соціально вразливих категорій є критично важливим. Ефективна взаємодія держави та ГО — це запорука суспільної стабільності, демократичного розвитку й поступу України до європейських стандартів.

Література

1. Денисенко І. Д., Свистун І. Ю. Роль громадських організацій у розробці та реалізації соціальної політики в Україні за нових умов розвитку суспільства // surl.li/edplzf — 2025.
2. Гончар І. Г. Роль волонтерських та громадських організацій у соціальному захисті. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025.
3. Іванов А. В. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник НАН України*. 2023. Режим доступу: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/10.pdf

ЧМИР Ярослав Ігорович

PhD, доцент кафедри публічного адміністрування

МОРОЗОВ Володимир Леонідович

здобувач першого (бакалаврського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ

У період глибоких суспільних трансформацій в Україні, особливо на тлі війни та курсу на європейську інтеграцію, співпраця держави з інститутами громадянського суспільства набуває визначального значення для досягнення соціальної справедливості. Громадянське суспільство, яке об’єднує громадські організації (ГО), волонтерські рухи та інші недержавні ініціативи, виконує важливу функцію у формуванні та реалізації соціальної політики. Воно сприяє захисту прав людини, підтримці соціально вразливих категорій населення та забезпеченню рівності можливостей. У цьому контексті соціальна справедливість розуміється як сукупність принципів і механізмів, що

гарантують рівний доступ громадян до ресурсів, послуг і можливостей, а також сприяють зменшенню соціальної нерівності.

Аналіз форм і механізмів партнерства між державними інституціями та громадянським суспільством у забезпеченні соціальної справедливості, а також визначення основних проблем і перспектив розвитку такої взаємодії. Зокрема, розглядається роль спільних ініціатив у підтримці внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально незахищених груп. В умовах війни подібна співпраця стає особливо значущою, оскільки саме громадські організації часто компенсують обмежені ресурси та спроможність держави реагувати на кризові виклики.

Громадянське суспільство виконує посередницьку роль між владою та громадянами, забезпечуючи зворотний зв'язок, моніторинг державної політики та адвокацію змін. ГО беруть участь у розробці законодавчих ініціатив, організовують соціальні програми, проводять інформаційні кампанії та сприяють прозорості державного управління. Згідно з аналітичними даними за 2020 рік, близько 60 % українських ГО мають досвід співпраці з органами влади через грантові програми, консультаційні ради чи публічні обговорення, що сприяє більш інклюзивному процесу формування політики [1]. Важливою сферою їхньої діяльності є участь у реалізації державних програм підтримки ВПО, зокрема відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року, яка регулює порядок надання допомоги переселенцям.

Держава, у свою чергу, створює нормативно-правові умови для взаємодії з громадським сектором і делегує ГО частину функцій у сфері соціального захисту. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року надав організаціям ширші можливості для надання допомоги під час воєнного стану, зокрема запровадив цифрову верифікацію доходів та спростив процедури доступу до соціальних послуг. Прикладом ефективної взаємодії є міжвідомча робоча група, створена за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року, яка координує логістику гуманітарних вантажів у зонах бойових дій — у цій системі ГО забезпечують безперервне постачання допомоги.

Реалізація партнерства відбувається і через спільні культурно-гуманітарні ініціативи, як-от проект «Труханівська Січ», започаткований у 2016 році, який об'єднує представників ГО, державних структур і громадян для посилення суспільної єдності. Крім того, українські ГО активно співпрацюють із міжнародними партнерами — UNICEF, Médecins Sans Frontières, Caritas — у реалізації програм з реабілітації ветеранів, підтримки дітей та осіб з інвалідністю. Таке партнерство не лише посилює соціальну згуртованість, а й сприяє інтеграції гуманітарної політики України до європейських стандартів.

Попри досягнення, співпраця між державою та громадянським суспільством стикається з низкою труднощів. Основними проблемами залишаються бюрократичні перепони, відсутність ефективної координації дій та нестача фінансової підтримки. Згідно з результатами опитування 2019 року, 45 % представників ГО вважають бюрократію головною перешкодою у взаємодії з державними структурами [2]. У воєнних умовах ці проблеми загострюються

через обмежені ресурси, руйнування інфраструктури та зростання соціальної напруги. Для підвищення ефективності партнерства необхідно спростити процедури співпраці, вдосконалити систему фінансування й забезпечити стабільну комунікацію між секторами.

Майбутній розвиток партнерства передбачає розширення участі громадських організацій у формуванні державної політики, запровадження європейських стандартів прозорості та громадського контролю, а також активне використання цифрових технологій для координації дій. В умовах євроінтеграційного курсу, який підтримує переважна більшість українців (понад 78 %), ГО здатні стати ключовими учасниками у процесі гармонізації національного законодавства з європейськими нормами. Успішна реалізація реформ у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та цифровізації безпосередньо залежить від ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства.

Отже, партнерство між державою та громадянським суспільством є невід'ємною складовою забезпечення соціальної справедливості в Україні. Громадські організації та волонтерські рухи доповнюють діяльність держави, забезпечуючи захист прав громадян, підтримку вразливих категорій і демократичний контроль за владою. Подолання бюрократичних бар'єрів і налагодження ефективної координації між секторами є необхідними умовами для підвищення результативності цього партнерства. У перспективі громадянське суспільство має стати повноцінним партнером держави у розбудові справедливого, демократичного та соціально згуртованого суспільства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку впливу такої взаємодії на процеси повоєнної відбудови України.

Література

1. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. *Політичні дослідження* / Political Studies. 2021.
2. Zaiats T., Kraievska H. Intersectoral cooperation in the context of social development of territorial communities of Ukraine. *Demography and Social Economy*. 2024.

ГРОМАДЯНСЬКА АКТИВНІСТЬ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

У сучасний період трансформації українського суспільства, зокрема в умовах повномасштабної війни з Російською Федерацією та курсу на європейську інтеграцію, громадянська активність стає одним із ключових чинників оновлення гуманітарної політики держави. Активність громадян, що реалізується через волонтерські рухи, громадські організації (ГО) та інші ініціативи, сприяє модернізації механізмів державного управління у гуманітарній сфері, забезпечуючи ефективне реагування на кризові ситуації, дотримання прав людини та розвиток людського потенціалу. Гуманітарна політика при цьому розглядається як комплекс державних заходів, спрямованих на збереження культурної спадщини, розвиток освіти, охорони здоров'я й соціального захисту, а також формування національної ідентичності та демократичних цінностей.

У даній тезі досліджується вплив громадянської активності на модернізацію гуманітарної політики України, зокрема механізми взаємодії між державою та громадянським суспільством, приклади ефективних ініціатив, основні виклики та напрями розвитку. Метою є з'ясування, яким чином громадська активність підсилює державні зусилля у сфері гуманітарної політики, зокрема щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та інших вразливих категорій населення. Під час війни така активність набуває особливої ваги, оскільки волонтерські організації нерідко компенсують обмежені можливості державних структур.

Громадянська активність виступає каталізатором суспільних змін, стимулює самоорганізацію населення, моніторинг рішень влади та адвокацію реформ у гуманітарній сфері. Громадські організації та волонтери беруть участь у формуванні політики, здійснюють гуманітарні програми й сприяють розвитку громадянських цінностей. Зокрема, у 2023 році участь громадських інституцій у процесах оновлення гуманітарної політики підвищила рівень суспільної стійкості та стала важливим чинником протидії гібридним загрозам [1]. ГО також реалізують проекти з психологічної підтримки ВПО та ветеранів, що узгоджується з Постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року щодо продовження соціальної допомоги.

Держава, зі свого боку, створює правові та інституційні умови для інтеграції громадянської активності у гуманітарну політику. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 р. розширює повноваження громадських об'єднань у період воєнного стану, дозволяючи використання цифрових інструментів для верифікації даних і прискорення надання допомоги. Прикладом є діяльність Міжвідомчої робочої групи, створеної на підставі Постанови № 519 від 29 квітня 2022 р., де волонтери беруть участь у координації логістики гуманітарних вантажів у зонах бойових дій.

Співпраця громадянського суспільства та держави проявляється у спільних культурно-соціальних ініціативах, таких як проєкт “Труханівська Січ”, який об'єднує представників влади, активістів і громадян задля міжрегіонального діалогу та посилення суспільної єдності. Крім того, українські ГО активно взаємодіють із міжнародними партнерами — UNICEF, Médecins Sans Frontières та іншими організаціями — у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальної реабілітації, сприяючи інтеграції гуманітарних практик у європейський контекст.

Попри значні досягнення, громадянська активність стикається з низкою проблем, серед яких — бюрократичні бар'єри, слабка координація між різними структурами та нестача фінансових ресурсів. Як показують дослідження 2016 року, розвиток громадянського суспільства є ключовим чинником демократичної модернізації, однак вимагає усунення інституційних перешкод [2]. У воєнних умовах ці труднощі посилюються, зокрема через логістичні та ресурсні обмеження. Тому необхідно вдосконалити механізми фінансування, зменшити бюрократичне навантаження й розширити можливості участі громадян у процесі прийняття рішень.

Подальші перспективи пов'язані з утвердженням громадянської активності як повноправного суб'єкта політичного процесу, впровадженням європейських принципів відкритості, прозорості та цифрової взаємодії. В умовах євроінтеграції, яку підтримує близько 80 % українців, громадські ініціативи здатні гармонізувати національне законодавство із нормами ЄС [3]. Успішна реалізація реформ у сферах освіти, культури та соціального захисту безпосередньо залежатиме від рівня взаємодії держави з громадянським суспільством.

Отже, громадянська активність виступає рушійною силою модернізації гуманітарної політики України. Вона забезпечує адаптацію до кризових викликів, сприяє захисту прав людини, розвитку демократичних цінностей і посиленню суспільної стійкості. Підвищення ефективності такої взаємодії можливе за умови подолання бюрократичних перепон, розширення партнерства та використання інноваційних механізмів комунікації. У перспективі громадянська активність стане фундаментом для побудови гуманітарної політики європейського зразка, а її вплив на післявоєнну відбудову країни потребує подальших досліджень.

Література

1. *Присяжнюк С.* Модернізація механізмів реалізації гуманітарної політики України. *Вісник Львів. ун-ту.* Серія “Філософсько-політологічні студії”. 2023. Вип. 51.

2. *Матійчик А. В.* Самоорганізація громадянського суспільства як чинник демократичної модернізації політичної системи України : автореф. дис. ... канд. політ. наук. Львів : Львівський національний ун-т ім. Івана Франка, 2016.
3. *Горбатюк С.* Концептуалізація моделі гуманітарної політики в Україні на сучасному етапі реформ. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1.

ЧМИР Ярослав Ігорович

PhD, доцент кафедри публічного адміністрування

ДАЦЮК Каріне Арутюнівна

здобувачка другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА НУО У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ

В умовах трансформації українського суспільства, що відбувається під впливом повномасштабної війни з Росією та орієнтації на європейські стандарти, особливого значення набуває інституційна взаємодія між органами державної влади та неурядовими організаціями (НУО). Таке партнерство стає основою ефективної реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку найбільш уразливих верств населення. НУО, як активний елемент громадянського суспільства, відіграють роль посередників між державою і громадянами, беручи участь у забезпеченні соціального захисту, подоланні нерівності та розв'язанні актуальних суспільних проблем. Соціальні програми у цьому контексті виступають комплексом дій і рішень, спрямованих на зменшення соціальної напруги, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю та інших категорій громадян шляхом ефективного використання ресурсів і координації зусиль між інституціями.

У даній тезі розглядаються механізми інституційної взаємодії органів влади та НУО у процесі реалізації соціальних програм, а також аналізуються основні форми співпраці, ключові проблеми й можливості розвитку. Метою дослідження є з'ясування того, як спільна діяльність державних структур і НУО сприяє підвищенню результативності соціальних ініціатив, особливо в умовах обмежених державних ресурсів під час воєнного стану. У кризовий період саме неурядові організації часто беруть на себе оперативні функції, забезпечуючи надання допомоги населенню в зонах бойових дій та на деокупованих територіях.

Інституційна взаємодія передбачає партнерську модель співпраці, де НУО виконують функції моніторингу, адвокації та безпосереднього надання

соціальних послуг, а державні структури забезпечують нормативно-правову базу, фінансування та контроль. Згідно з дослідженнями, система взаємодії між владою та неурядовими організаціями в Україні почала формуватися ще у 1990-х роках і нині набуває нових форм соціального партнерства [1]. Прикладом є реалізація державних програм підтримки ВПО, зокрема у сфері працевлаштування й забезпечення житлом, передбачених Постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року.

Зі свого боку, держава розвиває нормативно-інституційні механізми для ефективної координації з НУО, делегуючи їм частину завдань у соціальній сфері. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширює можливості діяльності неурядових організацій у період воєнного стану, зокрема шляхом запровадження цифрової верифікації даних і спрощення процедур надання допомоги. Дієвим прикладом практичної співпраці є Міжвідомча робоча група, створена на основі Постанови № 519 від 29 квітня 2022 року, у межах якої НУО беруть участь у координації логістики гуманітарної допомоги у прифронтових регіонах.

Важливими формами взаємодії є також спільні ініціативи, як-от соціально-культурний проєкт “Труханівська Січ”, який об’єднує представників НУО, органів влади та громад для зміцнення соціальної єдності. Паралельно українські НУО активно співпрацюють із міжнародними структурами, серед яких UNICEF, Médecins Sans Frontières, Caritas та інші, реалізуючи програми психологічної реабілітації ветеранів, підтримки дітей і родин, що постраждали від війни, а також сприяючи соціальній інтеграції вразливих груп.

Попри позитивні тенденції, система інституційної взаємодії стикається з низкою труднощів — зокрема, надмірною бюрократизацією, відсутністю сталої координації та нестачею фінансування. Наукові дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану традиційні моделі співпраці вимагають адаптації до нових реалій і впровадження гнучких механізмів соціального партнерства [2]. Ці виклики посилюються через економічну нестабільність і логістичні обмеження, що впливають на своєчасність і масштабність допомоги. Тому важливо вдосконалювати правове регулювання взаємодії, спрощувати адміністративні процедури та забезпечувати більш прозорий розподіл фінансів.

У перспективі інституційна взаємодія між владою та неурядовими організаціями має потенціал стати одним із ключових інструментів розбудови соціальної держави в Україні. Посилення ролі НУО як повноправних партнерів держави, запровадження європейських стандартів відкритості, прозорості й громадського контролю, а також розвиток цифрових інструментів співпраці сприятимуть підвищенню ефективності соціальної політики. У контексті європейської інтеграції, яку підтримує більшість громадян, НУО здатні відігравати важливу роль у гармонізації національного законодавства з нормами ЄС [3].

Отже, інституційна взаємодія між державними структурами та неурядовими організаціями є необхідною умовою реалізації соціальних програм у сучасній Україні. Така співпраця підсилює державну політику у сфері соціального захисту, сприяє захисту прав людини, підтримує стійкість суспіль-

ства й формує основи соціальної справедливості. Подальше вдосконалення механізмів взаємодії, зокрема через зменшення бюрократичних бар'єрів і розвиток партнерських форматів, стане важливим чинником відбудови та стабілізації українського суспільства після війни.

Література

1. Кондратенко О. Взаємовідносини влади та неурядових організацій в Україні: витоки та сучасний стан. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(69). С. 31–41.
2. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 5.
3. Мазуренко Л. Неурядові організації як суб'єкт соціальної політики. *Освіта регіону*. 2012. № 2. С. 116–120.

СЕРЕДІЮК Катерина Володимирівна

д-р філос. у гал. екон., доцент кафедри управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ГУДОВИЧ Олена Володимирівна

менеджер з розвитку та навчання персоналу,
Мережа аптек “Бажаємо здоров'я”

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У СУЧАСНОМУ ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: БІОТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, НАНОТЕХНОЛОГІЇ

Фармацевтичний бізнес сьогодні — це не просто виробництво лікарських засобів, а ціла система, в якій поєднуються наука, технології, менеджмент і турбота про людину. Біотехнології, цифровізація та нанотехнології вже зараз змінюють не лише способи лікування, а й принципи управління, комунікації та соціальної відповідальності фармацевтичних компаній. Головним завданням інновацій у фармації є не заміна лікаря або пацієнта технологією, а створення ефективного середовища, де рішення приймаються швидше, а результат лікування є точнішим і безпечнішим.

Фармацевтична галузь переживає безпрецедентний етап трансформації. Вона стає не просто частиною системи охорони здоров'я, а стратегічним драйвером інноваційної економіки. Фармацевтичний бізнес — це одна з небагатьох сфер, де поєднуються наука, підприємництво, етика та соціальна відповідальність. Саме тут найвиразніше видно, як інновації змінюють не

лише бізнес-моделі, а й саму логіку взаємодії між людьми, технологіями та державними інституціями.

Коли говоримо про майбутнє фармацевтики, на перший план виходять три ключові напрями — біотехнології, цифровізація та нанотехнології. Вони не просто модернізують виробничі процеси, а створюють нові підходи до лікування, прогнозування захворювань і забезпечення якості життя людини. У цьому контексті важливо не лише описати технологічні зміни, а й зрозуміти, як бізнес реагує на них — як трансформуються стратегії, інвестиційні рішення, корпоративна культура та етичні стандарти.

Сучасний фармацевтичний бізнес є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що поєднує наукові дослідження, високі технології та орієнтацію на потреби людини. Його розвиток визначається масштабними інноваційними процесами, спрямованими на підвищення ефективності лікування, безпеки лікарських засобів і конкурентоспроможності підприємств [1].

Одним із ключових напрямів є впровадження біотехнологій та генної інженерії. Завдяки цим підходам створюються препарати нового покоління: моноклональні антитіла, РНК-вакцини, клітинні та геннотерапевтичні засоби, що враховують індивідуальні особливості пацієнта [2]. Персоналізована фармація забезпечує точність лікування, мінімізацію побічних ефектів і підвищення ефективності медичної допомоги.

Не менш важливою тенденцією є цифровізація фармацевтичного бізнесу. Використання технологій штучного інтелекту (AI) дає змогу значно скоротити час розроблення нових лікарських засобів, моделювати їхню дію та прогнозувати можливі наслідки для організму. Аналіз великих масивів даних (Big Data) допомагає фармацевтичним компаніям оптимізувати клінічні дослідження, контролювати ефективність препаратів і формувати стратегії маркетингу [3]. Додатково, телемедицина й мобільні додатки дозволяють забезпечити зворотний зв'язок між пацієнтом і лікарем, що підвищує якість терапії та рівень довіри до фармацевтичних брендів.

Ще одним напрямом інновацій є використання нанотехнологій у фармації, які відкривають можливість цільової доставки лікарських речовин безпосередньо у клітини-мішені. Наночастинки забезпечують контрольоване вивільнення активних компонентів, зменшують токсичність та підвищують біодоступність препаратів [4]. Це особливо актуально у лікуванні онкологічних, нейродегенеративних і аутоімунних захворювань.

Важливим елементом інноваційного розвитку є й екологічна складова фармацевтичного бізнесу. Підприємства впроваджують принципи “зеленого виробництва” та концепцію “Фармація 4.0”, яка поєднує автоматизацію, роботизацію, 3D-друк лікарських форм і цифровий контроль якості [5].

Отже, сучасний фармацевтичний бізнес переживає глибоку трансформацію під впливом інноваційних технологій. Біотехнології, цифровізація та нанотехнології не лише змінюють процеси виробництва та маркетингу лікарських засобів, а й формують нову модель взаємодії між наукою, бізнесом і пацієнтом. Саме інновації стають головним фактором стійкого розвитку фармацевтичної галузі у глобальній економіці знань.

Водночас упровадження інновацій потребує переосмислення ролі фармацевтичного бізнесу в суспільстві. Йдеться не лише про прибуток, а про створення соціальної цінності — турботу про життя, якість і доступність медичних технологій для людей. Успішна компанія майбутнього — це не та, що просто продає ліки, а та, що створює екосистему довіри, де технологія, наука і людяність існують у гармонії.

Розвиток біотехнологій забезпечує прорив у лікуванні важких захворювань, цифровізація — прозорість і швидкість управлінських рішень, а нанотехнології — точність і безпечність терапії. Саме поєднання цих трьох напрямів формує нову еру фармацевтичного бізнесу — інтелектуальну, відповідальну та орієнтовану на людину.

Україна має всі передумови для активного включення у цей процес — потужну наукову школу, кваліфікованих фахівців, відкритість до цифрових рішень. Важливо лише, щоб держава, наука та бізнес діяли узгоджено, підтримуючи інновації не лише декларативно, а практично: через інвестиції, освітні програми та міжнародні партнерства.

Інноваційні підходи у фармацевтичному бізнесі — це не просто технологічна модернізація, а філософія розвитку, що ставить у центр не продукт, а людину. Адже справжня місія фармації — не лише лікувати хвороби, а допомагати людині жити повноцінно, довго і якісно.

Література

1. Коваленко В. М. Інноваційний розвиток фармацевтичної галузі України: тенденції та перспективи. *Фармацевтичний журнал*. 2023. № 2. С. 10–17.
2. Кузьменко Н. І. Біотехнологічні інновації у створенні лікарських засобів. *Вісник фармації*. 2022. № 4. С. 25–31.
3. Задорожна Л. І. Цифрові технології в управлінні фармацевтичним бізнесом: роль штучного інтелекту та Big Data. *Менеджмент і маркетинг у фармації*. 2023. № 1. С. 40–47.
4. Гриневич О. П. Нанотехнології у фармації: перспективи та виклики для сучасного бізнесу. *Фармацевтична індустрія*. 2023. № 3. С. 28–35.
5. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA). *Pharma 4.0 –The Digital Transformation of the Pharmaceutical Industry*. Brussels, 2022.

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глобальною цифровою трансформацією, яка докорінно змінює підходи до управління бізнесом, організації виробничих процесів та взаємодії з клієнтами. Цифровізація не лише створює нові можливості для підвищення ефективності підприємств, а й формує якісно нову парадигму управління, де ключову роль відіграють дані, аналітика та інтелектуальні технології.

В умовах швидких технологічних змін особливого значення набуває інтелектуалізація управління бізнес-процесами, що передбачає використання штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних та аналітичних систем для оптимізації рішень і забезпечення стійкого розвитку економіки. Цей процес охоплює як стратегічний, так і операційний рівень управління, формуючи нові моделі конкурентоспроможності на мікро- та макрорівнях [1].

Інтелектуалізація управління бізнес-процесами охоплює комплексний процес інтеграції сучасних цифрових технологій — аналітики великих даних (Big Data), машинного навчання, когнітивних систем, автоматизації процесів (RPA) — у систему прийняття управлінських рішень. Вона передбачає зміну управлінської парадигми: від адміністративно-командної до гнучкої, адаптивної, орієнтованої на аналітику та передбачення майбутніх тенденцій. У центрі цієї трансформації стоїть людина — управлінець нового типу, здатний поєднувати стратегічне бачення, цифрову грамотність і аналітичне мислення.

Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з викликами, що потребують швидкої реакції та точних управлінських рішень. Тому ефективність бізнесу сьогодні безпосередньо залежить від здатності організації обробляти великі обсяги інформації, використовувати інтелектуальні інструменти для прогнозування попиту, управління ризиками, оптимізації витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів [2].

У цьому контексті інтелектуалізація управління бізнес-процесами розглядається як ключовий чинник цифрової модернізації економіки. Її реалізація сприяє формуванню нової економічної структури, заснованої на використанні знань, технологій і цифрових ресурсів. Як зазначають експерти McKinsey Global Institute [3], рівень інтеграції інтелектуальних технологій у бізнес-процеси стає визначальним показником конкурентоспроможності підприємства.

Інтелектуалізація управління бізнес-процесами передбачає поєднання цифрових технологій з управлінськими функціями підприємства. Йдеться не лише про автоматизацію процесів, а про створення інтелектуальних систем, здатних аналізувати дані, робити прогнози та приймати самостійні рішення в межах визначених параметрів.

Впровадження штучного інтелекту у сферу управління бізнесом дозволяє забезпечити більш точну аналітику, скорочення часу прийняття рішень та підвищення продуктивності праці. Зокрема, використання аналітики великих даних дає змогу глибше розуміти поведінку споживачів, оптимізувати ланцюги постачання, визначати потенційні ризики й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [4].

Інтелектуальні системи управління (Smart Management Systems) поєднують алгоритми машинного навчання, моделі прогнозування та цифрові двійники бізнес-процесів. Наприклад, цифровий двійник підприємства дозволяє моделювати вплив управлінських рішень на фінансові показники, витрати ресурсів або ефективність персоналу. Це створює умови для прийняття більш обґрунтованих і стратегічно виважених рішень [5].

На рівні організації інтелектуалізація управління виявляється у трьох ключових аспектах:

- аналітичний — формування системи збору, обробки та аналізу даних у реальному часі;
- автоматизаційний — використання RPA-технологій для усунення рутинних завдань;
- стратегічний — впровадження моделей прогнозного управління на основі когнітивних аналітичних платформ.

Впровадження інтелектуальних технологій безпосередньо пов'язане з цифровою модернізацією економіки, адже забезпечує підвищення продуктивності, інноваційності та адаптивності підприємств. За даними OECD [6], компанії, що інтегрували штучний інтелект у свої процеси, демонструють приріст прибутковості на 20–25 % і скорочення витрат на 15–30 %.

Важливим аспектом є також формування цифрової культури управління. Вона передбачає готовність персоналу використовувати цифрові інструменти, постійно оновлювати знання та приймати рішення на основі аналітичних даних. Без розвитку людського капіталу неможлива ефективна інтелектуалізація бізнес-процесів, оскільки технології лише підсилюють компетенції, але не замінюють управлінського мислення [7].

В Україні процес цифрової модернізації активно розвивається в межах реалізації Стратегії цифрової економіки до 2030 року, що передбачає впровадження інтелектуальних технологій у державне управління, промисловість, освіту й бізнес [8]. Разом із тим, залишається актуальною проблема нерівномірного рівня цифрової зрілості підприємств, що потребує державної підтримки та розвитку інноваційних кластерів.

Інтелектуалізація управління бізнес-процесами є не просто технологічним трендом, а стратегічним напрямом розвитку сучасної економіки. Її сутність полягає у створенні інтегрованих управлінських систем, які поєднують

технології штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових двійників і автоматизації процесів. Такі системи формують основу для гнучкого, проактивного та науково обґрунтованого управління підприємством.

У результаті інтелектуалізація сприяє підвищенню ефективності бізнесу, оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню рівня прогнозованості діяльності. Вона забезпечує перехід від традиційної економіки до економіки знань, у якій головним ресурсом є інформація, інновації та людський інтелект.

Цифрова модернізація економіки, базована на інтелектуальному управлінні, створює нові можливості для формування конкурентоспроможного середовища, розвитку підприємництва та інновацій. Успішність цього процесу залежить від узгодженої взаємодії бізнесу, держави, науки й освіти, а також від підготовки управлінських кадрів нового покоління, здатних діяти в умовах постійних технологічних змін.

Таким чином, інтелектуалізація управління бізнес-процесами виступає ключовим фактором цифрової модернізації економіки, визначаючи стратегічні орієнтири розвитку підприємств у XXI столітті. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методології оцінювання ефективності впровадження інтелектуальних систем управління, а також на формування моделей адаптації організацій до умов цифрової економіки.

Література

1. *Drucker P.* Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 2015.
2. *Davenport T., Kirby J.* Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. HarperBusiness, 2016.
3. *Brynjolfsson E., McAfee A.* The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company, 2016.
4. McKinsey & Company. The State of AI in 2024. McKinsey Global Institute, 2024.
5. *Tapscott D.* Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Penguin, 2018.
6. OECD. Digital Economy Outlook 2022. Paris: OECD Publishing, 2022.
7. *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2018.
8. *Квятковська Л. А.* Цифрова трансформація економіки: тенденції та виклики. *Економіка і держава*. 2023. № 2. С. 14–21.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка: стратегія розвитку до 2030 року, 2023.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний туристичний ринок характеризується глобальною конкуренцією та високими вимогами споживачів до швидкості, персоналізації та якості послуг. У цих умовах цифрова трансформація є не просто трендом, а ключовою умовою виживання та успіху туристичного бізнесу. Проте, незважаючи на очевидні переваги, значна частина туристичних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, відстає у стратегічному впровадженні цифрових інструментів, використовуючи їх лише на операційному рівні, що обмежує потенціал зростання конкурентоспроможності [2]. Метою цих тез є обґрунтування стратегічної ролі цифровізації, систематизація ключових напрямів її впливу на конкурентні переваги туристичного бізнесу та окреслення практичних механізмів впровадження. Цифровізація розглядається як комплексний процес впровадження технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, доповнена та віртуальна реальність, що веде до докорінної зміни бізнес-моделей та створення нової цінності для клієнта [4].

Конкурентоспроможність у туризмі визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільну прибутковість через пропозицію унікальної клієнтської цінності, що перевершує пропозиції конкурентів. Таким чином, цифровізація є інструментом формування стійких конкурентних переваг за рахунок підвищення операційної ефективності та посилення клієнтського досвіду [1].

Ключовим напрямом впливу цифровізації є оптимізація операційних процесів, що безпосередньо призводить до зниження витрат. Впровадження інтегрованих систем CRM та ERP автоматизує управління взаємовідносинами з клієнтами та планування ресурсів, забезпечуючи зменшення людське втручання, мінімізацію помилок та прискорення процесів бронювання, реєстрації та фінансового обліку. Особливе значення має використання штучного інтелекту та Big Data для динамічного ціноутворення в рамках систем Revenue Management [2]. Аналіз попиту в реальному часі дозволяє максимізувати завантаження та дохід, пропонуючи оптимальну ціну, що є прямою і відчутною конкурентною перевагою.

Додатково, перехід на електронний документообіг та інтеграція з поставальниками прискорюють обробку замовлень і знижують адміністративні витрати. Водночас, цифровізація критично важлива для посилення клієнт-

ського досвіду та диференціації послуг. Використання Big Data для аналізу поведінки та вподобань туриста дозволяє надавати високоперсоналізовані тури, послуги та комунікації, перетворюючи стандартний продукт на унікальний досвід. Розробка функціональних мобільних додатків є ключовою точкою контакту, надаючи туристам зручний доступ до бронювання, реєстрації, навігації та цілодобової підтримки [5]. Застосування та доповнення віртуальної реальності посилює цю диференціацію, дозволяючи проводити «віртуальні тури» перед бронюванням та покращуючи інтерактивні карти та аудіогіди, що має вирішальне значення на етапах вибору та споживання послуги.

Стратегічні інструменти цифровізації також нерозривно пов'язані з маркетингом. Омніканальний підхід забезпечує “безшовний” клієнтський досвід на всіх цифрових каналах, створюючи єдину карту подорожі клієнта. Стратегічне використання пошукової оптимізації (SEO) та якісного контент-маркетингу (відео блоги) є необхідним для залучення органічного трафіку та формування експертної репутації. Соціальні медіа та інфлюенсер-маркетинг перетворюють ці платформи на двобічні канали комунікації та управління брендом, де швидка реакція на відгуки формує позитивний імідж. Центральне місце у стратегії займає аналітика та прийняття рішень на основі даних. Big Data Analytics, що включає збір та обробку великих масивів даних (відгуки на сайтах, бронювання), дозволяє прогнозувати попит, виявляти нові ринкові ніші та об'єктивно оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Застосування машинного навчання для прогностичної аналітики дозволяє компанії стратегічно випереджати конкурентів, прогнозуючи відмови від бронювання чи тенденції ринку. Відстеження ключових цифрових метрик, таких як Conversion Rate, Customer Lifetime Value та Net Promoter Score, забезпечує об'єктивну оцінку конкурентних позицій [3].

Однак, на шляху цифровізації існують значні виклики. Слід виокремити наступні: кадровий дефіцит кваліфікованих фахівців (Data Scientists, Digital Strategists), висока вартість початкових інвестицій у програмне забезпечення, що є серйозним бар'єром для малого та середнього бізнесу, а також зростання ризиків, пов'язаних із кібербезпекою та необхідністю дотримання міжнародних стандартів захисту даних. Опір змінам з боку персоналу та менеджменту також є важливим внутрішнім бар'єром. Для подолання цих викликів необхідні стратегічні дії: переведення витрат на цифровізацію зі статті “операційні витрати” у статтю “стратегічні інвестиції”; розробка цільових державних програм підтримки та кредитування МСБ на впровадження цифрових рішень; розвиток цифрових туристичних кластерів, які інвестують у спільні платформи.

Цифровізація є необхідною умовою для досягнення та підтримки конкурентоспроможності туристичного бізнесу в сучасних умовах. Вона трансформує бізнес від реактивного до проактивного та клієнтоорієнтованого. Успішна стратегія цифровізації охоплює не лише використання технологій, а й реорганізацію бізнес-процесів, розвиток цифрових навичок персоналу та інтеграцію даних для прийняття рішень. Компанії, які стратегічно інвес-

тують у цифрові інструменти, отримують стійку перевагу за рахунок одночасного зниження витрат та надання унікального клієнтського досвіду, що є основою для майбутнього зростання туристичної галузі [4].

Цифровізація є незворотним і стратегічно необхідним процесом, що докорінно трансформує туристичний бізнес, перетворюючи його з операційного інструменту на ключову рушійну силу конкурентоспроможності. Успішна інтеграція цифрових технологій дозволяє туристичним підприємствам досягати подвійної конкурентної переваги: з одного боку, через значне підвищення операційної ефективності (автоматизація, оптимізація витрат та динамічне ціноутворення за допомогою AI та Big Data), а з іншого — через створення унікального, високоперсоналізованого клієнтського досвіду (мобільність, VR/AR, омніканальний маркетинг) [2].

Література

1. Бриль К. Г. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Інноваційні технології в туризмі” для студентів всіх форм навчання спеціальності 242 “Туризм”. Чернівці: ЧНТУ, 2017. С. 59–64.
2. Гірна О., Гайворонська І., Власенко Д., Бродюк І., Вербицька А. До питання вдосконалення українських підприємницьких стратегій: digital-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). С. 349–356. DOI:10.55643/fcaptr.2.43.2022.3752.
3. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посіб. Київ: Каравела, 2022. 340 с.
4. Жукова М. С. Рекреація та відпочинок в сучасному суспільстві. Дніпро: Вид-во Дніпропетровського нац. ун-ту, 2020. 160 с.
5. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2013. 493 с.

БАШИНСЬКА Марина Ігорівна

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ В ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

Сучасний міжнародний туристичний бізнес функціонує в умовах високої глобальної конкуренції, мінливого споживчого попиту та необхідності швидкої адаптації до геополітичних і економічних змін. У цьому контексті

цифрові фінансові інновації (FinTech) перестали бути просто допоміжним інструментом, перетворившись на стратегічний чинник, що кардинально оптимізує та підвищує ефективність міжнародних туристичних операцій [4]. Ці інновації охоплюють широкий спектр технологій, від вдосконалення платежів і управління валютними ризиками до залучення капіталу і підвищення клієнтської лояльності [1].

Ключова роль цифрових фінансових інновацій полягає у зниженні трансакційних витрат та прискоренні грошових потоків між різними учасниками глобального туристичного ланцюга: туристами, туроператорами, готелями, авіакомпаніями та постачальниками послуг. Традиційні банківські перекази та розрахунки з високими комісіями за конвертацію валют і тривалими термінами обробки ускладнюють міжнародну діяльність. Натомість, впровадження мультивалютних платіжних шлюзів та цифрових гаманців (Digital Wallets) забезпечує миттєве, безпечне та економічно вигідне проведення платежів у різних валютах. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, дозволяючи їм оплачувати послуги у своїй національній валюті без прихованих комісій, але й оптимізує фінансове планування для туристичних компаній [5].

Значний внесок в оптимізацію вносить технологія розподіленого реєстру (Blockchain) та пов'язані з нею інструменти. Використання блокчейну для прозорих міжкорпоративних розрахунків між міжнародними партнерами (наприклад, туроператором у Європі та готелем в Азії) усуває необхідність у численних посередниках, скорочуючи комісії та час проведення операції з днів до хвилин [2]. Крім того, токенизація програм лояльності за допомогою невзаємозамінних токенів (NFT) чи утилітарних токенів перетворює звичайні бонуси на ліквідні цифрові активи. Це стимулює клієнтів до повторних покупок і створює нове джерело фінансової цінності для туристичного бренду, зміцнюючи його конкурентні позиції [1].

Окремий блок інновацій формують інструменти, орієнтовані на фінансову доступність і споживання. Сервіси “Купуй зараз, плати потім” (BNPL) трансформують модель продажів дорогих міжнародних турів. Дозволяючи туристам розділити високу вартість подорожі на кілька безвідсоткових платежів, BNPL значно підвищує коефіцієнт конверсії та середній чек, мінімізуючи фінансові бар'єри для споживачів. Для самих туристичних підприємств FinTech-платформи з Big Data аналітикою спрощують процес кредитування. Замість традиційних складних процедур, рішення про надання кредиту ґрунтується на аналізі даних про динаміку бронювань і відгуків, що полегшує доступ до оборотного капіталу для малих та середніх туристичних підприємств [4].

Нарешті, цифрові фінансові інструменти відіграють важливу роль у стратегічному залученні інвестицій. Цифрові платформи для краудфандингу та краудінвестингу дозволяють туристичним компаніям фінансувати інноваційні міжнародні проекти (наприклад, нові цифрові туристичні маршрути чи сталі готельні комплекси) за рахунок мікроінвестицій від широкого кола зацікавлених осіб [3]. Це не лише джерело капіталу, а й ефективний маркетинговий інструмент. У контексті глобальних вимог до сталого розвитку, випуск

зелених та соціальних облігацій стає цифровим фінансовим інструментом, що дозволяє залучити цільовий капітал від інституційних інвесторів для фінансування проєктів, що відповідають екологічним та соціальним стандартам [2].

Таким чином, цифровізація виступає не як технічна модернізація, а як фундаментальна бізнес-стратегія, що забезпечує стійкість, прибутковість та здатність туристичної компанії адаптуватися до мінливих вимог ринку. Подолання ключових викликів (кадровий дефіцит, інвестиційні бар'єри) та переведення витрат на цифровізацію в розряд стратегічних інвестицій є критично важливими для забезпечення довгострокового зростання та лідерства в туристичній галузі. Компанії, що освоїли цифрову трансформацію, стають проактивними, орієнтованими на дані та здатними формувати майбутнє туристичного ринку [1].

Література

1. Житар М. О. Ринок FINTECH в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 4–12. Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2024-0101>
2. Луцишин О. Як фінтех змінює світовий фінансовий порядок. Режим доступу: <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/40882>
3. Петрук О. М., Бурцев Я. І., Защипас С. М., Попов О. Г. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(53). С. 48–53. Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-48-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-48-53)
4. Рубанов П. М. Фактори та передумови розвитку FinTech інновацій у національній економіці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 396–402. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-396-402.
5. Батченко Л. В., Рева О. В. Цифровізація економіки країни: тенденції та перспективи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 12–19. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/tourismhospscee-9-2>

СИЧОВ Олександр Володимирович

аспірант кафедри управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції глобальної економіки свідчать про зростаючу роль малого і середнього бізнесу (МСБ) у забезпеченні інноваційного розвитку. У країнах Європейського Союзу МСБ є ключовим драйвером інноваційних проце-

сів, сприяючи створенню нових технологій, розширенню цифрової економіки та підвищенню конкурентоспроможності національних економік. Механізми підтримки МСБ в ЄС охоплюють широкий спектр фінансових, регуляторних та інституційних заходів, спрямованих на стимулювання дослідницької діяльності, впровадження високотехнологічних рішень та розвиток стартап-екосистем. Водночас, в Україні роль МСБ у національній інноваційній системі залишається обмеженою через низку структурних, економічних та інституційних чинників. Серед ключових проблем можна виділити недостатній рівень державної підтримки, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низьку інтеграцію малого бізнесу в міжнародні ланцюги створення доданої вартості, а також відсутність ефективної інноваційної інфраструктури. Додатковим викликом є нестабільність регуляторного середовища, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію інноваційних проєктів [4].

Глобальні тренди інноваційного розвитку вимагають від економічних систем швидкої адаптації до нових умов, включаючи активне використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації виробництва та розвитку сталих бізнес-моделей. У країнах ЄС МСБ відіграє ключову роль у прискоренні таких трансформацій, використовуючи гнучкість організаційних структур, здатність до швидкого реагування на ринкові зміни та активну співпрацю з науковими установами. Водночас, в Україні потенціал малого бізнесу як рушійної сили інноваційного розвитку залишається значною мірою нереалізованим [2]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації європейського досвіду підтримки інноваційного підприємництва до українських реалій. Вивчення механізмів стимулювання інноваційного розвитку МСБ у країнах ЄС дозволить визначити ефективні підходи до реформування державної політики у сфері підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості малого бізнесу та створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних стартапів в Україні [4].

Основною проблемою, що розглядається у дослідженні, є пошук шляхів підвищення ролі малого та середнього бізнесу у стимулюванні інноваційного розвитку на основі кращих європейських практик. Дослідження спрямоване на аналіз діючих механізмів підтримки МСБ у країнах ЄС, ідентифікацію можливостей їх адаптації до українського економічного середовища та розробку пропозицій щодо вдосконалення державної політики в цій сфері. Особливий акцент робиться на створенні ефективної моделі співпраці між державою, бізнесом та науковими установами, що сприятиме розвитку інноваційної екосистеми та інтеграції України у європейський інноваційний простір. Варто зазначити, що до малих і середніх підприємств (МСП) не належать компанії, в яких 25 % або більше капіталу чи прав голосу прямо або опосередковано контролюються державними органами, спільно або індивідуально [1]. Ця вимога встановлена для забезпечення того, щоб статус МСП отримували незалежні підприємства, які дійсно відповідають визначеним критеріям розміру, фінансових показників та організаційної структури. Основна мета такого обмеження — спрямувати політику підтримки ЄС на приватні компанії, що мають обмежені ресурси для конкуренції з вели-

кими корпораціями та державними установами. Винятки можуть робитися для певних некомерційних організацій або підприємств, які, незважаючи на часткову державну участь, функціонують за ринковими умовами і не залежать від державного фінансування. Європейський Союз вважає малі та середні підприємства (МСП) ключовою ланкою економічного розвитку, оскільки вони забезпечують значну частку зайнятості, сприяють конкурентоспроможності та стимулюють економічне зростання [3]. МСП складають понад 99 % усіх підприємств ЄС, відіграючи важливу роль у створенні робочих місць та впровадженні інновацій. У зв'язку з цим Європейська Комісія визначила підтримку МСП як один із центральних напрямів своєї політики. Основні ініціативи включають сприяння підприємництву, покращення бізнес-середовища, полегшення доступу до фінансування та стимулювання цифрової та екологічної трансформації компаній. Заходи ЄС спрямовані на усунення регуляторних бар'єрів, спрощення процедур ведення бізнесу та інтеграцію МСП у міжнародні ринки, що робить їх ключовими учасниками інноваційного розвитку Європи [4]. Частка малих і середніх підприємств (МСП) в економіці України загалом відповідає показникам Європейського Союзу, де ці підприємства також відіграють важливу роль у розвитку економіки. Однак є один суттєвий виняток: на відміну від більшості країн ЄС, де продажі та валова додана вартість між мікро, малими та середніми підприємствами розподіляються майже порівну, в Україні переважають саме середні підприємства. Зокрема, в Україні на середні підприємства припадає більша частина як у виробничих продажах, так і в загальній зайнятості серед МСП. В ЄС же на мікропідприємства припадає майже половина всіх робочих місць серед малих та середніх підприємств, що свідчить про більшу частку малих компаній у створенні робочих місць та економічному зростанні [2].

Однак, ведення малого та середнього бізнесу в Україні має як переваги, так і недоліки, які значно впливають на їхню діяльність. Серед переваг можна виокремити автономність, яка дозволяє підприємствам швидко приймати рішення без численних погоджень, що забезпечує гнучкість у веденні бізнесу. Малі та середні підприємства потребують меншого початкового капіталу, що дозволяє швидше стартувати. Завдяки гнучкості, вони можуть адаптуватися до змін на ринку та займати ринкові ніші, яких не зачіпають великі компанії [5]. Основною перешкодою для впровадження інновацій у малому бізнесі залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює не лише розвиток, а й функціонування таких підприємств. З огляду на цю проблему уряд впроваджує заходи, спрямовані на спрощення доступу малих підприємств до кредитування та альтернативних джерел фінансування. Це включає державні програми підтримки, грантові ініціативи, а також стимулювання співпраці з інвесторами. Крім того, для підвищення експортного потенціалу малого бізнесу держава активно розвиває механізми підтримки міжнародної торгівлі. Це включає допомогу в пошуку партнерів, надання консультацій, страхування експортних ризиків та спрощення митних процедур [3].

Малий і середній бізнес є важливим драйвером інноваційного розвитку в Європейському Союзі, сприяючи технологічному оновленню та зростанню

конкурентоспроможності. Європейський досвід показує, що ефективна державна підтримка через податкові стимули, фінансову допомогу та співпрацю з науковими установами є основою розвитку МСП. Для України важливим є адаптувати європейські підходи до підтримки інноваційного МСП [1].

Серед головних проблем українського бізнесу — відсутність фінансування, складний доступ до ринків і недостатня координація між державою та наукою. Тому необхідно створити державну політику, яка включатиме механізми фінансування, податкові преференції та розвиток кластерної взаємодії. Перспективи подальших розвідок включають вивчення європейських моделей підтримки МСП, ефективність фінансування та вплив цифрових технологій на розвиток інновацій. Це сприятиме формуванню стратегій для сталого економічного розвитку України та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Література

1. Дейнека, О. Г., Ігнатенко, І. В. та Пономарьова, Г. В. Цифрова економіка: стратегії розвитку в умовах глобалізації : монографія. Київ : Дім, 2022. 350 с.
2. Заблоцька, Р. О., Гальперіна, Л. О. та Скібіна, О. М. Менеджмент і маркетинг туристичного бізнесу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.
3. Бондарчук, В. В. та Коваль, А. П. Адаптація стратегій туристичних підприємств до умов цифрової економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 4. С. 15–25.
4. Паньків, Н. Є. Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. Серія “Економічні науки”. 2022. № 6 (311). С. 136–141.
5. Сущенко, О. А., Дехтяр, Н. А. та Клок, О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки. *Вісник Харківського національного економічного ун-ту ім. Сємена Кузнеця*. 2023. № 2. С. 98–105.

ГЕТЬМАН Тетяна Віталіївна

магістр кафедри організації туристичної діяльності

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), м. Київ

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри організації туристичної діяльності

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері туризму.

Інноваційні цифрові технології змінюють традиційні моделі управління, просування послуг та взаємодії з клієнтами, формуючи нові підходи до розвитку туристичного бізнесу.

Український туристичний ринок, попри складні економічні та соціальні умови, активно впроваджує цифрові рішення, що сприяє його адаптації до глобальних тенденцій.

Цифрова трансформація туристичної сфери охоплює широкий спектр процесів — від автоматизації внутрішнього управління до впровадження інтелектуальних аналітичних систем для прогнозування попиту.

Сучасні онлайн-платформи бронювання, мобільні додатки, сервіси електронних платежів і системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують зручність користувача та оптимізують маркетингові процеси.

Це дозволяє туристичним компаніям створювати більш персоналізовані пропозиції та ефективніше управляти клієнтськими потоками.

Одним із найпомітніших трендів цифровізації є використання великих даних (Big Data) у маркетингових дослідженнях і стратегічному плануванні.

Аналітика даних допомагає виявляти закономірності поведінки споживачів, формувати цільові аудиторії та прогнозувати попит на туристичні послуги залежно від сезону, регіону чи соціально-демографічних характеристик клієнтів.

Такі інструменти забезпечують підвищення ефективності рекламних кампаній та оптимізацію цінової політики компаній. Значного поширення набули технології віртуальної та доповненої реальності (VR і AR), які дають змогу створювати інтерактивні туристичні презентації, віртуальні екскурсії та 3D-моделі готелів або пам'яток.

Завдяки цим технологіям споживач отримує можливість “побувати” у місці подорожі ще до фактичного відвідування, що формує довіру до бренду та підвищує ймовірність купівлі туру.

Окрему роль у розвитку туристичного бізнесу відіграють цифрові інструменти маркетингових комунікацій.

Соціальні мережі, відеоплатформи та контент-маркетинг стали невід'ємною частиною просування туристичних послуг.

Завдяки ефективному використанню соціальних медіа туристичні компанії можуть не лише популяризувати свої продукти, а й формувати емоційний зв'язок із клієнтами, збирати зворотний зв'язок та підтримувати довготривалі відносини.

Інноваційним напрямом є впровадження штучного інтелекту (AI) у сервісне обслуговування туристів. Чат-боти, системи автоматичної відповіді, рекомендаційні алгоритми допомагають туристам швидко знайти потрібну інформацію, забронювати квитки чи проживання, а також отримати персональні пропозиції на основі попередніх пошуків. Це суттєво підвищує якість обслуговування, скорочує час реагування на запити клієнтів і оптимізує роботу персоналу.

У контексті сталого розвитку важливо зазначити, що цифрові технології сприяють екологічній відповідальності туристичного бізнесу. Онлайн-документообіг, електронні квитки, цифрові карти та довідники зменшують споживання паперу та інших ресурсів, підтримуючи концепцію “зеленого туризму”. Крім того, аналітичні системи дозволяють туристичним операторам більш раціонально планувати маршрути, зменшуючи викиди вуглецю від транспорту.

В Україні розвиток цифрових технологій у туризмі підтримується як приватними ініціативами, так і державними програмами, спрямованими на цифрову трансформацію економіки. Зокрема, впровадження єдиних інформаційних платформ, створення національних туристичних порталів і цифрових карт привабливих локацій сприяють підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Сучасні стартапи у сфері travel-tech також роблять вагомий внесок у модернізацію туристичного ринку, пропонуючи нові рішення для бронювання, навігації та інтеграції сервісів.

Отже, інноваційні цифрові технології є рушійною силою трансформації туристичного бізнесу України. Вони відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління, покращення якості послуг і створення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Синергія технологічного прогресу, креативного підходу та орієнтації на клієнта формує підґрунтя для сталого розвитку туризму та зміцнення позицій України як привабливого туристичного напрямку.

Література

1. Гришко С. І. Цифровий маркетинг: напрями розвитку в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(36). С. 29–31.
2. Діденко О. В. Тенденції цифрової трансформації туристичного бізнесу. *Економічний вісник*. 2024. № 2. С. 45–49.
3. Official UNWTO Report. Digital transformation in tourism sector. Madrid: UNWTO, 2023. URL: <https://www.unwto.org>

НАКОНЕЧНИЙ Олександр Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

У контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції цифрова трансформація виступає ключовим інструментом

удосконалення земельного управління в Україні. Вона охоплює впровадження геоінформаційних систем (ГІС), платформ на кшталт Державного земельного кадастру, штучного інтелекту (AI) та big data для забезпечення прозорості, ефективності та сталого використання земельних ресурсів. Земельне управління розглядається як комплекс заходів із регулювання земельних відносин, моніторингу та розподілу ресурсів, де цифрова трансформація сприяє децентралізації та економічному відновленню.

Ця теза аналізує цифрову трансформацію як інструмент удосконалення земельного управління, фокусуючись на конкретних механізмах (ГІС, цифрові реєстри, AI-аналітика), прикладах застосування (моніторинг земель, підтримка аграрного сектору), викликах і перспективах. Метою є висвітлення, як цифрові технології сприяють прозорості, спрощенню процедур і підтримці внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у земельних питаннях. У поствоєнний період цифрова трансформація є критично важливою для відновлення земельної інфраструктури в умовах війни.

Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію земельного кадастру, аналіз даних через AI та доступ до послуг через онлайн-платформи, сприяючи ефективному управлінню землями. Наприклад, за даними досліджень, цифровізація земельного кадастру в Україні у 2023 році скоротила час обробки заяв на 25 % завдяки платформі eLand [1]. Вона також підтримує ВПО, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року, через цифрові реєстри для розподілу земельних ділянок для тимчасового житла.

Держава створює правові рамки для цифрової трансформації, зокрема Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року, який спрощує цифрову верифікацію для земельних процедур у воєнний час. Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року використовує ГІС для координації земельних ресурсів у зонах бойових дій, наприклад, для відновлення 10 000 га сільгоспземель у 2023 році.

Цифрова трансформація проявляється в ініціативах, таких як оновлений Державний земельний кадастр, який охоплює 70 % сільгоспземель, та AI-аналітика для моніторингу земельних порушень, що виявила 5000 випадків у 2024 році [2]. Співпраця з USAID і Світовим банком включає гранти на ГІС-проекти, наприклад, 50 млн дол. США на цифровізацію земельного управління у 2024 році.

Виклики включають кіберзагрози (зростання атак на 35 % у 2023 році), брак цифрових навичок (55% держслужбовців потребують навчання) і пошкоджену інфраструктуру [3]. Для подолання необхідно розширити 5G-покриття (зараз 25 % території), інвестувати в кібербезпеку та навчання кадрів.

Перспективи охоплюють масштабування AI для прогнозування земельних потреб і гармонізацію з нормами ЄС, де 80 % українців підтримують цифрові реформи. Реформи в земельному управлінні, економіці та децентралізації прискорять відновлення за умови співпраці з міжнародними партнерами.

Цифрова трансформація є основою удосконалення земельного управління в Україні, забезпечуючи прозорість і ефективність. Вона підтримує аграр-

ний сектор і ВПО, сприяючи стабільності в поствоєнний період. Подолання кіберзагроз і дефіциту кадрів є ключовим. Майбутнє залежить від інтеграції цифрових рішень із європейськими стандартами. Подальші дослідження мають оцінити вплив на довгострокову відбудову.

Література

1. Digitalization as a key factor in the development of business environment in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023.
2. Challenges of digital transformation in public administration during wartime. *Public Management and Administration Review*. 2024.
3. Land Governance and Digital Transformation: Ukraine's Path to Recovery. *World Bank Report*. 2024.

ФІРСТЕНКО Олександр Володимирович

аспірант кафедри управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У період повоєнного відновлення Україна стикається з масштабними викликами у сфері управління трудовими ресурсами, зокрема через зростання мобільності населення, трансформація структури зайнятості та нагальна потреба в прискореному економічному розвитку. У цьому контексті людський капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом, а його ефективне використання потребує сучасних управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень, які інтегрують цифрову аналітику, алгоритми штучного інтелекту та автоматизовані моделі для ефективного керування персоналом.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень — це цифрові платформи, що поєднують аналітику, алгоритми штучного інтелекту та автоматизовані моделі для прийняття обґрунтованих рішень. Вони активно застосовуються в HR-аналітиці, цифровій освіті, державному управлінні та бізнесі. Українські компанії, як-от Hurma System, SoftServe, Genesis, Grammarly, вже інтегрують інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень для автоматизації рекрутингу, оцінки ефективності працівників, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та моніторингу емоційного стану команд. [6].

У сфері освіти платформи Prometheus, Coursera та державні ініціативи, як-от Освітній Хаб Києва, використовують алгоритми адаптації контенту

до потреб користувача, що сприяє розвитку людського капіталу через безперервне навчання [3].

У системі державного управління інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень використовуються для прогнозування потреб ринку праці. Міністерство економіки України спільно з Державною службою зайнятості реалізує цифрові системи моніторингу, які аналізують регіональні дані про вакансії, рівень безробіття та освітньо-кваліфікаційну структуру населення. Це дає змогу формувати ефективні регіональні стратегії розвитку людського капіталу та виявляти дефіцит кадрів у ключових галузях [2].

У бізнес-середовищі інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень інтегруються в системи управління талантами. Компанії SoftServe, Genesis, Grammarly використовують внутрішні платформи для аналізу компетенцій працівників, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та формування кадрових стратегій. Це підвищує продуктивність, адаптивність персоналу та знижує ризики втрати ключових фахівців [7].

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у сфері людського капіталу в Україні мають потенціал стати рушієм структурних змін у державному управлінні, освіті та бізнесі. Їх подальший розвиток потребує стратегічної інтеграції, інституційної підтримки та інвестицій у цифрову інфраструктуру.

У найближчі роки ключовим напрямом стане інтеграція інтелектуальних систем у національні стратегії розвитку людського капіталу. Зокрема, у межах “Стратегії зайнятості 2030”, яка розробляється Міністерством економіки України, передбачено цифровізацію процесів прогнозування потреб ринку праці, автоматизацію обробки статистичних даних та впровадження систем раннього попередження про дефіцит кадрів у регіонах [5]. Водночас, виклики впровадження пов’язані з: недостатнім рівнем цифрової грамотності управлінців; фрагментарністю даних про трудові ресурси; обмеженим фінансуванням на розробку та масштабування ІТ-рішень; потребою в правовому регулюванні використання персональних даних у HR-аналітиці.

У контексті цифрової трансформації особливої актуальності набуває питання управління конкурентоспроможністю людського капіталу. Як зазначає В. Головнєв[1], ефективне управління цим ресурсом вимагає впровадження інтелектуальних систем, здатних адаптуватися до змін економічного середовища, забезпечувати гнучкість кадрових стратегій та підтримувати безперервний розвиток компетенцій працівників.

Цифрова економіка формує нові вимоги до людського капіталу, зокрема щодо цифрової грамотності, здатності до міждисциплінарної взаємодії та швидкої адаптації до змін. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати ризики втрати ключових фахівців та формувати стратегії розвитку на основі даних.

Важливу роль у розвитку інтелектуальних систем відіграє міжнародне співробітництво. Українські стартапи у сфері HRTech та EdTech активно залучаються до європейських програм, зокрема Horizon Europe, що сприяє

трансферу технологій та обміну досвідом. Наприклад, платформи на кшталт AI4HR та OpenEduTech розробляють моделі адаптивного навчання та прогнозування кар'єрних траєкторій, які можуть бути адаптовані для українського ринку [4].

Крім того, створення інноваційних хабів на базі університетів та ІТ-компаній (як-от Lviv IT Cluster, UNIT.City) сприяє формуванню екосистем, де поєднуються наука, бізнес і держава для розробки рішень у сфері управління людським капіталом.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у сфері людського капіталу є не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником відновлення та модернізації України. Їх ефективне впровадження дозволить: підвищити якість управлінських рішень; забезпечити відповідність між попитом і пропозицією на ринку праці; сприяти розвитку персоналізованої освіти; зменшити втрати людського потенціалу через міграцію та неефективне використання.

Література

1. Головнюов В. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2024. № 68–69.
2. Міністерство економіки України. Прогнозування потреб ринку праці: цифрові рішення. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=3b8c0f9b-8c3c-4d7e-bc2e-9c3f3e3a1f2a&tag=Proekti>
3. Освітній Хаб Києва. Персоналізоване навчання для дорослих. URL: <https://kyiv.eduhub.in.ua>
4. Чупілко О. Інноваційні технології у розвитку людського капіталу як складової систем управління в економіці. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1338>
5. BDO Україна. Посилення людського потенціалу в Україні: виклики та рішення. – 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/rozvytok-lyudskogo-potentsialu-ukrayina-instrumenty-strategiya>
6. Hurma System. Інтелектуальні HR-рішення для бізнесу URL: <https://hurma.work/uk/blog/hr-analytics-ai/>
7. SoftServe. Управління талантами на основі даних. URL: <https://career.soft-serveinc.com/uk-ua/blog/data-driven-talent-management>

МУРАВЙОВА Ірина Анатоліївна

*канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ШЕВЧУК Юрій Володимирович

*бакалавр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Сучасна глобальна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами, геополітичними конфліктами та зростаючою кількістю кризових явищ. В умовах нестабільності ринку підприємства стикаються з потребою швидко адаптуватися до нових викликів, зберігаючи конкурентоспроможність та стійкість. Саме тому стратегічне управління набуває ключового значення як інструмент забезпечення довгострокового розвитку та мінімізації ризиків.

Глобальні кризи — фінансові, енергетичні, екологічні чи соціально-політичні — створюють нові параметри функціонування бізнесу. Вони змінюють структуру попиту, ланцюги постачань, поведінку споживачів і навіть корпоративну культуру. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, засновані на передбачуваності середовища, часто втрачають свою ефективність. Підприємства вимушені переходити до адаптивних, гнучких та сценарних моделей стратегічного планування, що дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Сучасні концепції стратегічного управління в умовах турбулентності передбачають використання динамічних стратегій, заснованих на постійному моніторингу зовнішнього середовища, аналізі тенденцій та ризиків. Особливу роль у цьому відіграють такі інструменти, як SWOT-аналіз у реальному часі, PESTEL-аналіз, сценарне прогнозування та балансована система показників (BSC). Їх поєднання дозволяє приймати стратегічні рішення на основі не лише поточних результатів, а й прогнозів майбутніх змін.

Ключовими характеристиками ефективної стратегії в умовах нестабільності є:

- гнучкість — здатність швидко змінювати напрями розвитку залежно від ситуації;
- адаптивність — уміння підприємства навчатися та пристосовуватися до нових умов;

- інноваційність — впровадження нових технологій, продуктів і процесів, які підвищують конкурентоспроможність;
- стійкість — здатність витримувати зовнішні шоки без втрати ключових позицій.

Особливу увагу слід приділяти антикризовому управлінню, яке є складовою стратегічного менеджменту. Його завдання полягає не лише у реагуванні на кризу, а й у попередженні її наслідків через розробку превентивних стратегій. До таких стратегій належать: диверсифікація бізнесу, оптимізація витрат, побудова стратегічних альянсів і розвиток партнерських мереж, що дозволяють розподілити ризики між кількома учасниками ринку.

Важливу роль у сучасному стратегічному управлінні відіграє цифрова трансформація. Використання аналітичних систем, великих даних (Big Data), хмарних технологій та штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності прийняття рішень. Цифрові інструменти дозволяють швидше збирати інформацію, прогнозувати зміни та адаптувати стратегію у режимі реального часу.

Крім того, глобальні виклики підштовхують підприємства до переосмислення цінностей і переходу до сталого стратегічного управління, яке поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід підвищує довіру з боку споживачів, партнерів і суспільства, формуючи стійкий імідж підприємства навіть у кризових умовах.

Отже, стратегічне управління в умовах нестабільності ринку має трансформуватися від класичної моделі планування до системи динамічного, інтегрованого управління, орієнтованого на передбачення змін і швидке реагування на них. Ефективна стратегія в умовах глобальних криз має базуватися на поєднанні гнучкості, інноваційності, цифровізації та сталого розвитку, що дозволить підприємствам не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Література

1. Братусь Г. А., Гончаренко М. Ф., Червінська Л. П., Кривоберець М. М. Регіональні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1 (78).
2. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879>
3. Bratus H., Borodina O, Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval V. (2022) Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. *Polityka Energetyczna — Energy Policy Journal*. 25(2). P. 67–84.

МУРАВЙОВА Ірина Анатоліївна

*канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ОПАНАСЕНКО Тетяна Юріївна

*бакалавр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ

У сучасних умовах динамічних змін ринку, посилення конкуренції та цифровізації економіки питання ефективного управління персоналом набуває особливої ваги. Для аграрного сектору, де діяльність залежить не лише від природних, але й від людських ресурсів, професіоналізм та мотивація працівників є стратегічним чинником успіху. Конкурентоспроможність агробізнесу сьогодні визначається не стільки технічним забезпеченням чи земельними ресурсами, скільки здатністю підприємства формувати ефективну команду, розвивати кадровий потенціал і підтримувати високу корпоративну культуру [1].

Ключові аспекти, які відіграють вирішальне значення у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств:

1. Управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності агробізнесу. Персонал є ключовим ресурсом аграрного підприємства, який забезпечує створення, використання та відтворення матеріальних і нематеріальних цінностей. У сучасному агробізнесі відбувається перехід від адміністративної моделі управління до стратегічного HR-менеджменту, де працівник розглядається не як виконавець, а як партнер у досягненні цілей.

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції, зниженню витрат та зміцненню ринкових позицій підприємства.

2. Людський капітал як стратегічний ресурс. Сучасний аграрний бізнес базується на концепції людського капіталу, згідно з якою знання, досвід, креативність та ініціативність працівників створюють додану вартість і забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Успішні агропідприємства інвестують у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження принципів навчання протягом життя (lifelong learning). Формування кадрового резерву, системи наставництва та корпоративних тренінгів є невід'ємною складовою сучасного менеджменту в аграрній сфері.

3. Мотивація та залученість працівників. Одним із провідних напрямів управління персоналом є побудова ефективної системи мотивації, що врахо-

вує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. В умовах аграрного виробництва важливо поєднувати фінансові заохочення (заробітна плата, премії, бонуси) з моральним визнанням, розвитком, гнучким графіком роботи, участю в прийнятті управлінських рішень. Мотиваційна система має бути прозорою та орієнтованою на досягнення результатів, водночас підтримуючи довіру між керівництвом і працівниками. Саме залученість персоналу до спільних цілей формує стійку організаційну лояльність і підвищує ефективність роботи команди.

4. Корпоративна культура та імідж роботодавця. Корпоративна культура визначає правила взаємодії, комунікації, етики та поведінки в колективі. У аграрних підприємствах, де велике значення має командна робота, корпоративна культура виступає основою стабільності та мотивації персоналу [2].

Формування позитивного HR-бренду аграрного підприємства дозволяє залучати висококваліфікованих працівників, знижувати плинність кадрів і зміцнювати довіру з боку партнерів.

5. Інноваційні підходи до управління персоналом в агробізнесі. Сучасний аграрний сектор потребує гнучких і технологічних рішень у сфері управління персоналом. До таких підходів належать [3]:

- використання HR-аналітики для прогнозування потреб у кадрах;
- впровадження цифрових платформ управління персоналом (облік робочого часу, оцінювання ефективності, планування навчання);
- дистанційне управління командами та онлайн-навчання;
- впровадження KPI для оцінки результативності праці;
- розвиток soft skills як інструменту підвищення гнучкості персоналу.

Поєднання цифрових технологій з людським потенціалом формує нову модель “інтелектуального агробізнесу”, де конкурентоспроможність базується на ефективному використанні знань і навичок.

Висновки. Управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна HR-стратегія сприяє підвищенню продуктивності, формуванню позитивного іміджу, зміцненню корпоративної культури та розвитку людського капіталу. Сучасний агробізнес має орієнтуватися на інтелектуалізацію праці, безперервний розвиток персоналу, інноваційні підходи до мотивації та гуманізацію трудових відносин. Лише підприємства, які розглядають персонал як головну конкурентну перевагу, здатні досягти стабільного успіху на ринку в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Bratus, H., Sikorskyi, Y., Zablotska, R., ...Zub, M., Dadashova, K. The impact of artificial intelligence on the global competitiveness of labour markets. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. 103(4). P. 1145–1155.
2. Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі управління їх інноваційною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6733/6831>

3. Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. Серія “Економіка”. 2020. Вип. 3. С. 50–59.

МАЗУР Юлія Володимирівна

*канд. екон. наук, доц., доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПИНДЮР Володимир Віталійович

*магістр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності питання сталого розвитку набуває особливого значення для українського бізнесу. Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання трьох ключових компонентів — економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Для підприємств це означає необхідність формування таких стратегій, які забезпечують не лише прибутковість, а й довгострокову стійкість, відповідальне ставлення до суспільства та раціональне використання природних ресурсів.

Сталий розвиток бізнесу — це стратегічний підхід, який орієнтується на досягнення балансу між інтересами підприємства, суспільства та навколишнього середовища. У сучасних реаліях України, де бізнес-середовище характеризується високим рівнем ризиків, геополітичними викликами та структурними трансформаціями економіки, питання сталого розвитку стає не просто трендом, а необхідною умовою виживання й конкурентоспроможності підприємств.

Основними принципами сталого розвитку бізнесу є [1]:

- економічна ефективність — забезпечення стабільного прибутку на основі інновацій та раціонального використання ресурсів;
- екологічна відповідальність — мінімізація негативного впливу виробництва на довкілля, впровадження “зелених” технологій;
- соціальна відповідальність — турбота про працівників, споживачів і місцеві громади.

В Україні концепція сталого розвитку активно інтегрується у стратегії компаній під впливом глобальних тенденцій, міжнародних стандартів (зокрема ESG — Environmental, Social, Governance) та зростаючих вимог ін-

весторів. Підприємства, що орієнтуються на сталий розвиток, отримують не лише позитивну репутацію, але й доступ до нових ринків і джерел фінансування, зокрема від міжнародних організацій і фондів.

До ключових напрямів реалізації підприємницьких стратегій сталого розвитку в Україні належать [1–4]:

Екологізація виробництва — впровадження енергоощадних і ресурсоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів, перехід на відновлювані джерела енергії.

Інноваційний розвиток — створення нових продуктів і послуг із мінімальним екологічним слідом, використання цифрових рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Соціальна відповідальність бізнесу — підтримка працівників, розвиток корпоративної культури, інвестиції у громади, освіти та благодійні ініціативи.

Корпоративне управління на принципах прозорості та етики — формування відкритої системи управління, запровадження стандартів корпоративної звітності відповідно до принципів ESG.

Партнерство між бізнесом, державою та громадськістю — спільна реалізація проєктів сталого розвитку, спрямованих на соціально-економічний прогрес регіонів.

Варто відзначити, що в Україні зростає кількість компаній, які публікують звітність зі сталого розвитку, інтегруючи екологічні та соціальні цілі у свої бізнес-стратегії. Зокрема, підприємства енергетичного, аграрного, ІТ- та фінансового секторів активно впроваджують підходи ESG, що дозволяє їм зміцнювати конкурентні позиції та залучати міжнародних партнерів.

Разом із тим, процес упровадження сталих стратегій стикається з низкою бар'єрів: нестача державних стимулів, обмежені фінансові ресурси, низький рівень обізнаності менеджменту щодо концепції сталого розвитку. Вирішення цих проблем потребує системної політики з боку держави, створення сприятливого інституційного середовища та підготовки кваліфікованих кадрів.

Підприємницькі стратегії сталого розвитку є також важливим чинником посткризового відновлення економіки України. В умовах воєнних викликів і відбудови інфраструктури саме принципи сталості можуть забезпечити формування ефективної, інноваційної та екологічно орієнтованої економічної системи.

Отже, сталий розвиток бізнесу в Україні — це не лише етична чи екологічна вимога, а стратегічна перевага, яка формує довіру до підприємства, підвищує його репутаційний капітал і сприяє залученню інвестицій.

Висновки. Сталий розвиток бізнесу є ключовою умовою конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі. Підприємницькі стратегії сталого розвитку мають поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Успішна реалізація сталих стратегій можлива за умови інтеграції принципів ESG у корпоративну політику та підтримки з боку держави. Впровадження сталих моделей бізнесу сприятиме не лише зростанню ефективності підприємств,

а й відновленню економіки України на засадах інноваційності та соціальної справедливості.

Література

1. Bratus H., Borodina O, Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval V. (2022) Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 25(2). P. 67–84.
2. Братусь Г. А., Каліна І. І., Скиба Г. І. Організаційні зміни на підприємстві для підтримки сталого розвитку та звітності. *Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”*. 2025. Вип. 2 (79). С. 337–342.
3. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265–273.
4. Братусь Г. А., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Економічна безпека як стратегічний пріоритет розвитку національного господарства. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2025. № 55. С. 160–164. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-24>

МАЗУР Юлія Володимирівна

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

МОЙСЕЄНКО Кирило Олексійович

магістр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про стрімке зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація перетворюється на стратегічний напрям управління, який визначає здатність бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і створювати нові можливості для зростання.

Цифрова трансформація бізнесу — це не лише впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємства, а комплексна зміна бізнес-моделі, культури управління та підходів до взаємодії із клієнтами, партнерами та персоналом. Вона передбачає інтеграцію цифрових інструментів у всі сфери діяльності компанії: від планування та комунікацій до аналітики й прийняття управлінських рішень [1].

Цифровізація бізнесу суттєво змінює підходи до управління. Традиційні управлінські моделі, засновані на ієрархічній структурі та повільному прийнятті рішень, поступово поступаються місцем гнучким, децентралізованим і даноцентричним системам управління. Основною метою цифрової трансформації є не лише автоматизація процесів, а й створення інтелектуальної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни середовища.

До ключових напрямів цифрової трансформації бізнесу можна віднести:

Впровадження аналітичних технологій та великих даних (Big Data) — забезпечує більш точне прогнозування, підвищує якість управлінських рішень, дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і оптимізувати бізнес-процеси.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання — автоматизує рутинні операції, підвищує точність управлінських рішень, покращує планування та контроль.

Цифрові платформи управління — ERP-, CRM-, HRM-системи сприяють інтеграції різних підрозділів підприємства, підвищують прозорість і зменшують витрати часу на координацію дій.

Хмарні технології — забезпечують гнучкість, масштабованість і доступність даних з будь-якої точки світу, що є особливо важливим для глобальних компаній або команд з віддаленим форматом роботи [2].

Кібербезпека та управління даними — стають ключовими елементами ефективного управління в умовах цифрового середовища, де інформація є одним із найцінніших активів.

Одним із найважливіших ефектів цифрової трансформації є підвищення ефективності управління персоналом. Використання цифрових HR-платформ дозволяє здійснювати моніторинг результативності працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку, проводити онлайн-навчання, підвищуючи рівень мотивації та залученості персоналу.

Також цифрові технології значно покращують внутрішню комунікацію в організації. Використання корпоративних чатів, платформ спільної роботи, електронних кабінетів і CRM-систем сприяє прозорості, швидкому обміну інформацією та зниженню рівня бюрократії.

Ефективність управління у цифровому середовищі зростає також завдяки переходу до управління на основі даних (data-driven management). Це означає, що рішення приймаються не інтуїтивно, а на підставі фактичних показників, аналітики й прогнозів. Такий підхід забезпечує об'єктивність, точність і своєчасність управлінських дій [3].

Разом із тим цифрова трансформація потребує змін у корпоративній культурі. Вона передбачає відкритість до інновацій, розвиток цифрових компетентностей персоналу, готовність керівництва до постійного оновлення процесів і моделей управління. Без відповідної зміни мислення навіть найсучасніші технології не принесуть очікуваного результату.

Важливо також враховувати, що цифровізація — це не разова ініціатива, а безперервний процес. Підприємства, які впроваджують цифрові рішення системно, отримують стратегічні переваги: скорочення витрат, підвищення якості послуг, швидке реагування на зміни ринку та зростання довіри клієнтів.

Висновки. Цифрова трансформація є невід’ємною умовою ефективного управління сучасним бізнесом і важливим чинником його конкурентоспроможності. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси забезпечує підвищення оперативності, точності та гнучкості управлінських рішень. Результативність цифрової трансформації залежить від узгодженості технологічних інновацій зі стратегією розвитку підприємства та готовності персоналу до змін. Комплексний підхід до цифровізації дозволяє створити адаптивну систему управління, орієнтовану на інновації, клієнтоцентричність і сталий розвиток.

Література

1. Bratus H., Borodina O, Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval V. (2022) Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 25(2). P. 67–84.
2. Братусь Г. А., Каліна І. І., Скиба Г. І. Організаційні зміни на підприємстві для підтримки сталого розвитку та звітності. *Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”*. 2025. Вип. 2 (79). С. 337–342.
3. MASLAK Nataliia, Hanna BRATUS, Rasim Cavan ABBASOV et al. The Role of Financial Technologies in Ensuring the Sustainable Development of Agricultural Businesses. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 348–362, june 2025. [https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8927doi:https://doi.org/10.14505/tpref.v16.2\(34\).06](https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8927doi:https://doi.org/10.14505/tpref.v16.2(34).06)

КОЗЛОВА Алла Іванівна

канд. екон. наук, ст. наук. співробітник,
заступник завідувача кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ГАЛЛЕР Руслан Романович

бакалавр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

СИСТЕМА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності. Високий рівень продуктивності праці неможливо забезпечити лише за рахунок матеріальних стимулів. Саме тому зростає роль системи нематеріальної мотивації, яка спрямована на задоволення психологічних, соціальних та професійних потреб працівників.

Нематеріальна мотивація розглядається як комплекс управлінських заходів, що впливають на внутрішню зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей підприємства. Вона базується на принципах довіри, визнання, розвитку та залучення персоналу до процесу управління. Успішна система нематеріальної мотивації формує емоційний зв'язок між працівником і організацією, сприяє підвищенню лояльності та ініціативності [1].

Система нематеріальної мотивації охоплює різноманітні інструменти впливу, що можна умовно поділити на чотири основні групи [2]:

Професійно-розвивальні стимули — можливість навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, а також перспективи кар'єрного зростання. Коли працівники відчують, що організація інвестує у їхній розвиток, це підвищує їхню залученість та продуктивність.

Соціально-психологічні стимули — формування позитивного клімату в колективі, визнання досягнень, підтримка ініціатив, розвиток командної взаємодії. Позитивна атмосфера на роботі знижує рівень стресу, сприяє креативності та ефективнішій комунікації.

Організаційно-управлінські стимули — залучення працівників до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної праці. Такі заходи підвищують рівень автономії працівників, а отже — їх відповідальність та відданість організації.

Корпоративно-культурні стимули — розвиток корпоративних цінностей, традицій, заходів неформального спілкування, системи внутрішніх комунікацій. Коли працівники ідентифікують себе з компанією, вони схильні працювати ефективніше та проявляти ініціативу.

На сучасному етапі розвитку менеджменту важливим стає перехід від адміністративно-наказових форм мотивації до ціннісно-орієнтованих моделей, де ключову роль відіграє внутрішня мотивація. Наукові дослідження підтверджують, що саме внутрішньо мотивовані працівники демонструють стабільно високі результати, краще адаптуються до змін і виявляють більшу ініціативність у роботі.

Ефективність системи нематеріальної мотивації залежить від її узгодженості зі стратегією підприємства. Якщо корпоративна стратегія орієнтована на інновації, розвиток персоналу та якості, то система мотивації має підтримувати саме ці напрями. Зворотний зв'язок від працівників також є важливою умовою ефективності мотиваційних механізмів, адже дозволяє гнучко реагувати на їхні очікування та потреби [3].

Варто зазначити, що нематеріальні стимули не потребують значних фінансових витрат, проте їх вплив на продуктивність часто перевищує ефект від матеріальних винагород. Наприклад, публічне визнання досягнень, можливість реалізувати власні ідеї або гнучкий графік роботи формують у працівників почуття значущості, що стимулює їх до більш ефективної діяльності.

Таким чином, створення комплексної системи нематеріальної мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити внутрішню культуру підприємства, підвищити рівень задоволеності роботою та знизити плинність кадрів.

Висновки. Система нематеріальної мотивації є важливою складовою сучасного управління персоналом, оскільки формує внутрішню зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. Використання нематеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку креативного потенціалу та зростанню лояльності персоналу. Ефективна система мотивації має бути гнучкою, індивідуалізованою та тісно пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання забезпечує найвищий рівень результативності діяльності персоналу.

Література

1. Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі управління їх інноваційною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6733/6831>
2. Bratus, H., Sikorskyi, Y., Zablotska, R., Prokhorovska, S. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2 (02), 45–48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
3. Zub, M., Dadashova, K. The impact of artificial intelligence on the global competitiveness of labour markets. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. 103(4). P. 1145–1155.

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЖУРАВЛЬОВА Олена Олександрівна

бакалавр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічними змінами, високим рівнем конкуренції та потребою в гнучких управлінських підходах. За таких обставин особливого значення набуває самоменеджмент — здатність особистості до ефективної самоорганізації, саморозвитку та самоконтролю з метою досягнення поставлених цілей.

У системі корпоративної культури організації самоменеджмент є важливим чинником формування трудової дисципліни, відповідальності, команд-

ної взаємодії та професійного зростання. Саме через індивідуальні навички самоменеджменту формується загальна культура організації, її цінності, стиль управління та імідж [1].

Самоменеджмент — це система принципів, методів і прийомів, спрямованих на ефективне використання особистісного потенціалу в межах професійної діяльності.

Він включає такі складові [2]:

- планування особистої діяльності;
- постановку цілей і пріоритетів;
- управління часом (тайм-менеджмент);
- самоконтроль і саморегуляцію;
- розвиток особистої ефективності;
- управління стресом і відновлення ресурсів.

У межах корпоративної культури самоменеджмент виступає не лише інструментом особистісного успіху, а й елементом колективної ефективності. Організації, у яких працівники володіють навичками самоорганізації, демонструють вищу продуктивність, стабільність і стійкість до змін.

Ключову роль у розвитку самоменеджменту відіграє корпоративна культура — система спільних цінностей, норм поведінки, традицій і переконань, що об'єднує персонал. Корпоративна культура визначає, якою мірою працівники мають свободу у прийнятті рішень, ініціативність, відповідальність і здатність до саморозвитку. Така взаємодія створює ефект синергії, коли індивідуальна ефективність сприяє колективній результативності.

1. Роль самоменеджменту у формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що впливають на взаємини між працівниками та керівництвом. Якщо корпоративна культура виступає “каркасом” організаційної поведінки, то самоменеджмент — її “внутрішнім механізмом”.

Завдяки самоменеджменту працівники здатні ефективно планувати власний час, узгоджувати індивідуальні цілі з цілями компанії, виявляти ініціативу, підтримувати позитивну атмосферу в колективі. Така самоорганізація знижує управлінське навантаження, підвищує рівень відповідальності й автономії працівників.

В організаціях із розвинутою культурою самоменеджмент є частиною корпоративних стандартів поведінки — наприклад, здатність до самооцінки, внутрішня мотивація, уміння приймати рішення, гнучкість і здатність до навчання. Саме такі працівники є основою інноваційного та адаптивного розвитку підприємства.

2. Компоненти самоменеджменту у корпоративному середовищі. Сучасні дослідження виділяють кілька ключових складових самоменеджменту:

- Цілепокладання та планування. Визначення пріоритетів, постановка коротко- й довгострокових цілей, уміння перетворювати стратегію в конкретні дії.
- Тайм-менеджмент. Рациональне використання робочого часу, розподіл навантаження, мінімізація стресу, уникнення прокрастинації.

- Самоконтроль і дисципліна. Здатність дотримуватися планів, відповідати за власні результати, підтримувати внутрішню мотивацію.
- Саморозвиток. Постійне оновлення знань, розвиток компетенцій, формування професійної гнучкості.
- Емоційна саморегуляція. Уміння керувати емоціями, зберігати конструктивний настрій у стресових умовах.

Кожен із цих компонентів має безпосередній вплив на рівень корпоративної культури. Наприклад, дисципліна і відповідальність зміцнюють організаційну етику, а саморозвиток сприяє формуванню навчальної культури підприємства.

3. Взаємозв'язок самоменеджменту і корпоративних цінностей. Корпоративна культура ґрунтується на певних базових цінностях — довірі, повазі, відкритості, командній роботі, орієнтації на результат. Для того щоб ці цінності стали дієвими, необхідна внутрішня готовність працівників їх поділяти та реалізовувати. Саме самоменеджмент забезпечує цю готовність через розвиток внутрішньої мотивації та самоідентифікації з організацією.

Наприклад, працівник, який володіє навичками саморефлексії, здатен об'єктивно оцінювати свої результати, аналізувати власний внесок у досягнення цілей організації. Це створює середовище довіри, де кожен член колективу відчуває особисту відповідальність за спільний результат.

У цьому сенсі самоменеджмент виступає не лише індивідуальним інструментом, а й елементом корпоративної етики. Його розвиток сприяє переходу від зовнішнього контролю (з боку керівництва) до самоконтролю, що є ознакою зрілої корпоративної культури.

4. Роль керівника у розвитку самоменеджменту персоналу. Керівник відіграє ключову роль у формуванні умов для самоменеджменту. Його завдання — не контролювати кожен крок підлеглих, а створювати середовище, у якому працівники самостійно приймають рішення, несуть відповідальність і мають можливість для саморозвитку.

Ефективний лідер формує “культуру довіри”, у межах якої працівники відчувають свободу дій, але водночас усвідомлюють власну відповідальність. У таких умовах самоменеджмент стає частиною колективної норми поведінки, а не лише індивідуальним інструментом.

5. Практичне значення самоменеджменту для організації. Інтеграція самоменеджменту в корпоративну культуру має низку практичних переваг:

- підвищення продуктивності праці завдяки ефективному використанню часу;
- зростання рівня задоволеності роботою та залученості персоналу;
- зменшення рівня стресу і професійного вигорання;
- покращення комунікацій і командної взаємодії;
- підвищення репутації організації як відповідального роботодавця.

Отже, розвиток самоменеджменту на всіх рівнях управління — це не лише прояв індивідуальної зрілості, а й важливий напрям стратегічного управління персоналом.

Таким чином, ефективний самоменеджмент сприяє розвитку зрілої корпоративної культури, яка, у свою чергу, стимулює розвиток самостійності й відповідальності кожного працівника.

Позитивним наслідком інтеграції самоменеджменту в корпоративну культуру є: зростання продуктивності праці, покращення психологічного клімату, зменшення професійного вигорання, підвищення рівня інноваційності та гнучкості організації.

Самоменеджмент у системі корпоративної культури виступає стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності сучасної організації. Він забезпечує гармонійне поєднання індивідуальних і корпоративних цілей, сприяє формуванню культури саморозвитку, відповідальності та професійної зрілості персоналу. Розвиток самоменеджменту на всіх рівнях управління — від керівника до виконавця — є запорукою стабільності, конкурентоспроможності та інноваційності організації.

Отже, формування навичок самоменеджменту слід розглядати як ключовий елемент розвитку корпоративної культури та людського капіталу підприємства в умовах сучасних викликів.

Література

1. Братусь Г. А., Карбовська Л. О., Мазур Ю. В. Ефективне управління персоналом як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Вип. 1 (77). С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-1>
2. Станько Т. Самоменеджмент керівника як складова успіху його діяльності. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. ЛНУП. 2024. С. 48–50. URL: https://www.researchgate.net/profile/InnaBezhenar/publication/381473235_Stan_rozvitku_sub'ektiv_pidpriemnictva_v_silskomu_gospodarstvi_v_umovah_voennogo_casu/links/666ffc7bde777205a333820e/Sta-rozvitku-subektiv-pidpriemnictva-v-silskomu-gospodarstviv-umovah-voennogo-casu.pdf#page=48
3. Bratus, H., Sikorskyi, Y., Zablotska, R., Zub, M., Dadashova, K. The impact of artificial intelligence on the global competitiveness of labour markets. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. 103(4). P. 1145–1155.

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

*д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ВОЙНАЛОВИЧ Світлана Володимирівна

*Ббакалавр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання в аграрному секторі України характеризуються підвищеною динамічністю, невизначеністю та кризовими явищами економічного характеру. У таких умовах особливої ваги набуває стратегічне планування діяльності підприємства, яке дозволяє не лише прогнозувати зміни зовнішнього середовища, а й своєчасно реагувати на них. Одним із найважливіших інструментів забезпечення ефективності стратегічного управління є формування позитивного іміджу як самого підприємства, так і його керівництва.

Імідж аграрного підприємства значною мірою визначається особистістю його менеджера — носія управлінської культури, етичних цінностей, стратегічного мислення та соціальної відповідальності. В умовах кризи саме імідж керівника часто стає тим чинником, який дозволяє зберегти довіру партнерів, утримати клієнтів і забезпечити стабільне функціонування підприємства на ринку.

Таким чином, формування іміджу менеджера розглядається як складова стратегічного планування діяльності аграрного підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, ефективності управління та довгостроковій стійкості.

Імідж менеджера — це цілісний образ керівника, який формується внаслідок поєднання його професійних, ділових і особистісних якостей, а також способу взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем організації. У структурі іміджу можна виділити такі ключові елементи: професійні здобутки, стиль керівництва, управлінську культуру, особистісну місію, зовнішній вигляд, манеру спілкування (вербальну та невербальну), соціальну орієнтацію та відповідальність.

Формування іміджу менеджера — це складний, багатофакторний процес, що потребує системного підходу та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. У стратегічному плануванні цей процес виступає

як невід’ємна складова організаційної культури та корпоративного управління.

1. Професіоналізм визначає здатність менеджера знаходити найефективніші шляхи досягнення цілей у межах своїх повноважень і ресурсних можливостей підприємства. У сучасних умовах господарювання ключового значення набуває принцип безперервної освіти, що передбачає постійне підвищення кваліфікації керівника, освоєння нових методів управління, знань з економіки, маркетингу, права та психології. Саме професійна компетентність формує довіру підлеглих, партнерів і суспільства до особистості менеджера [1].

2. Психологічна атмосфера або соціально-психологічний клімат є одним із показників ефективності лідерства. Вона відображає моральний настрій колективу, рівень довіри, взаємоповаги та взаємодії між співробітниками. Позитивний клімат сприяє підвищенню мотивації, зниженню конфліктності та формуванню стабільної команди. Менеджер, який уміє створити сприятливу атмосферу співпраці, формує позитивний імідж як у середині підприємства, так і за його межами [2].

3. Управлінська культура є комплексним показником управлінської компетентності керівника і включає управлінські знання, навички, мислення, свідомість, стиль і методи управління [3]. Вона формується під впливом внутрішніх (цінності, комунікації, авторитет керівника) і зовнішніх факторів (соціальні зміни, технологічний прогрес, глобалізаційні процеси).

Основними факторами, що впливають на рівень управлінської культури, є:

- персонал і його рівень соціалізації;
- рівень авторитету керівника;
- внутрішнє спілкування та командна взаємодія;
- характер зв’язків із зовнішнім середовищем.

Збалансоване поєднання цих факторів сприяє формуванню ефективної управлінської культури, що позитивно позначається на іміджі як керівника, так і організації в цілому.

4. Імідж менеджера формується не лише через професійні характеристики, а й через його особистісні якості, стиль поведінки, емоційну врівноваженість, комунікабельність, здатність до лідерства. Важливо, щоб створений образ менеджера відповідав його реальним характеристикам, адже будь-яка невідповідність між зовнішнім іміджем і внутрішнім змістом може зруйнувати довіру до особи керівника.

Дієвим інструментом у цьому процесі є застосування п’яти звичок ефективного менеджера, які підвищують його авторитет:

1. Постійне самовдосконалення.
2. Активна комунікація з командою.
3. Відкритість і прозорість рішень.
4. Соціальна відповідальність і етичність.
5. Позитивне мислення та приклад лідерства.

5. В умовах ринкової нестабільності імідж менеджера перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Його реакція на виклики ринку, поведін-

ка під час кризових ситуацій, публічні виступи та коментарі формують репутацію організації. Саме від керівника часто залежить сприйняття підприємства серед партнерів, інвесторів і споживачів.

Отже, у сучасних умовах кризових явищ та підвищеної конкуренції аграрні підприємства потребують стратегічного підходу до управління, у якому важливе місце займає людський фактор, зокрема імідж менеджера.

Імідж керівника — це не лише зовнішній прояв його професійних і моральних якостей, а й стратегічний ресурс, що визначає сприйняття підприємства зовнішнім середовищем. Високий рівень професіоналізму, належна управлінська культура, позитивна психологічна атмосфера в колективі та відповідність між реальними якостями й створеним образом забезпечують довіру до менеджера та його організації.

Формування іміджу менеджера — це системний процес, який передбачає:

- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу;
- визначення стратегічних цілей і цінностей керівника;
- розвиток професійної компетентності;
- формування комунікативної поведінки;
- підтримку позитивного психологічного клімату в колективі;
- постійний моніторинг і корекцію іміджу.

Таким чином, імідж менеджера є важливою складовою стратегічного планування діяльності аграрного підприємства, оскільки впливає на його конкурентоспроможність, репутацію, ефективність управління та здатність до адаптації у динамічному ринковому середовищі.

Література

1. Братусь Г. А., Гончаренко М. Ф., Червінська Л. П., Кривоберець М. М. Регіональні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1 (78).
2. Bratus, H., Sikorskyi, Y., Zablotska, R., Zub, M., Dadashova, K. The impact of artificial intelligence on the global competitiveness of labour markets. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. 103(4). P. 1145–1155.
3. Бричко А. М., Бондар А. В. Управлінське консультування як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 4(97) С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-15>

MANAGING REMOTE TEAMS IN IT PROJECTS: CHALLENGES AND STRATEGIC SOLUTIONS

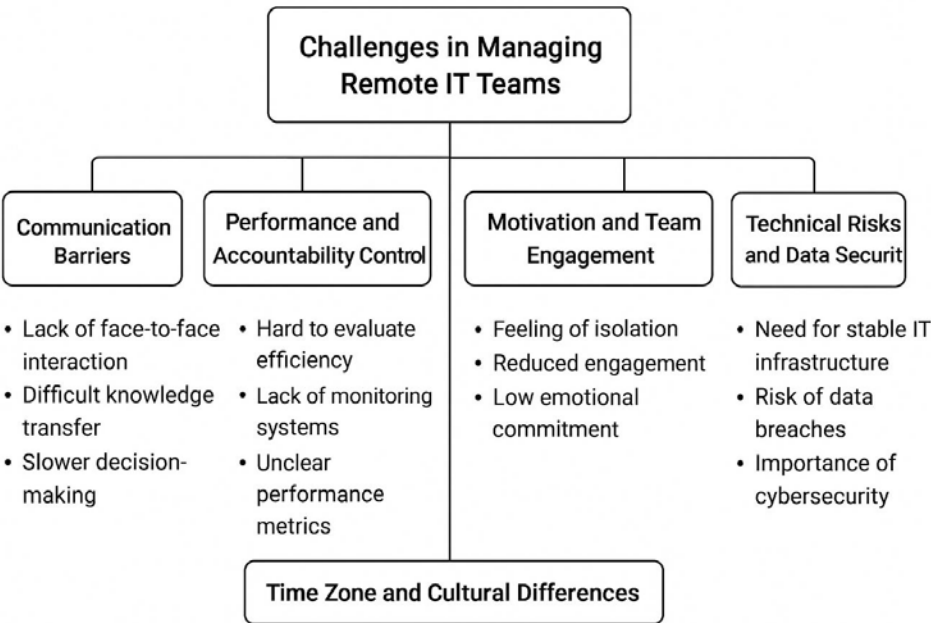
The modern IT industry is characterized by high workforce mobility, globalization, and digitalization of business processes. In these conditions, remote work has become a strategic necessity, enabling organizations to engage specialists from any region of the world and ensure continuity of project activities. At the same time, managing remote teams complicates coordination, control, and maintenance of corporate culture, requiring the use of specialized management strategies and digital tools.

Managing remote teams in IT projects faces several key challenges (Figure):

Communication barriers – lack of face-to-face interaction makes knowledge transfer, decision-making, and rapid response to issues more difficult.

Performance and accountability control – evaluating employee efficiency is challenging without monitoring systems and clearly defined metrics.

Motivation and team engagement – remote workers may feel isolated, reducing engagement and emotional commitment.



Key challenges in team management [1–3]

Time zone and cultural differences — distributed teams often operate across different time zones and cultural approaches to work.

Technical risks and data security — ensuring stable IT infrastructure and protecting corporate information is critical.

To effectively manage remote IT teams, the following strategic solutions can be applied:

1. Implementation of modern digital tools for communication and project management.

- corporate chats and video platforms (Slack, Microsoft Teams, Zoom);
- project and task management systems (Jira, Trello, Asana);
- cloud storage and collaborative document editing tools.

2. Clear structure of processes and team roles.

- defining responsibilities, KPIs, and deadlines;
- regular meetings to align goals, assess progress, and resolve issues.

3. Motivational and cultural initiatives.

- regular video meetings, onboarding, and adaptation programs;
- fostering corporate culture through online workshops and team-building activities;
- using recognition and bonus systems, and clear career development paths.

4. Flexible project management methodologies.

- applying Agile, Scrum, or Kanban for adaptive planning and rapid response to change;
- using short sprints and regular retrospectives for continuous process improvement.

5. Risk management and cybersecurity.

- providing stable VPNs, multi-factor authentication, and data backup;
- implementing data storage regulations and security policies for remote work environments.

Implementing these strategies allows organizations to increase team efficiency, reduce productivity risks, and ensure high-quality project outcomes even under remote work conditions.

Conclusions. Managing remote IT teams is a complex task combining technological, organizational, and socio-psychological aspects. Project effectiveness depends on a proper combination of digital tools, flexible methodologies, and team motivation strategies. Developing clear processes, communication standards, and security policies ensures high productivity of remote teams. Challenges of remote work become opportunities for process optimization, corporate culture development, and increasing the company's competitiveness in the global market.

References

1. Kotyrló, O., Bratus H., Marushchak, S., Gorokhova, T., Prav, Y. (2023) The Circular Economy Model and the Imperatives of its Implementation in Ukraine. *Economic Affairs (New Delhi)* [this link is disabled](#), 2023, 68(1), 213–222.

2. Bratus H., Borodina O, Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval V. (2022) Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 25(2). P. 67–84.
3. Скиба, Г. І., Братусь, Г. А., Кривоберець, М. М. Система управління конкурентними перевагами підприємства в сфері інформаційних технологій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 124–132.

КОСТЮКОВ В'ячеслав Олександрович

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
<https://orcid.org/0009-0009-8350-3298>

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний розвиток України нерозривно пов'язаний з якістю та ефективністю публічної служби. В умовах інтеграції до європейського простору та посилення демократичних цінностей, вдосконалення державної служби стає одним із ключових пріоритетів. Особливе місце в цьому процесі займає боротьба з корупцією, яка розглядається не просто як окремий напрям політики, а як фундаментальний вимір модернізації публічного управління.

Мета дослідження — дослідити антикорупційний вимір, що визначає основні вектори розвитку публічної служби, оскільки лише за умов подолання корупції можливо забезпечити прозорість, відповідальність та довіру громадян до державних інституцій.

Протягом останніх років було ухвалено низку нормативно-правових документів для удосконалення антикорупційної політики. Синхронний аналіз соціально-економічних та соціально-політичних чинників корупції в Україні свідчить про недостатню безпеку й непослідовність, формальний підхід до формування та реалізації антикорупційних заходів; боротьба з корупцією здійснюється на широкій інституційній платформі; недостатня підтримка громадських антикорупційних ініціатив з боку держави призводить до поверхневого усвідомлення проблеми та боротьби лише з наслідками корупції, а не з її першопричинами; непрозорість у процесах приватизації та необгрунтоване надання економічних пільг створює сприятливе середовище для корупції; юридичні прогалини та суперечності в законах унеможливають дієвий контроль за чиновниками та надійний захист від корупції [3, с. 125].

Запобігання корупції в публічній службі базується на використанні інструментів, що мінімізують ризики зловживання службовим становищем, та

на впровадженні практик, які забезпечують абсолютну прозорість функціонування державних інституцій.

Ефективні державні антикорупційні ініціативи повинні фокусуватися на інформаційній складовій: на залагодженні відкритих інформаційних потоків, проведенні роз'яснювальної роботи та створенні сприятливого комунікаційного середовища. Це сприятиме формуванню незалежної громадської думки та активній участі суспільства в антикорупційному діалозі. Відкритість даних та інформування громадськості є інструментом для встановлення ефективного зворотного зв'язку, який сприяє залучення громадян до процесі державного управління. Такий механізм дозволяє адекватно реагувати на корупційні прояви та раціонально впливати на них, що є необхідною умовою для ефективного запобігання корупції.

Аналіз показує низький рівень взаємодії між суб'єктами протидії корупції, що сприяє зниженню її ефективності та одночасно посилює строки досягнення завдання з подолання/зменшення рівня корумпованості. Ця ситуація обумовлена присутністю автентичного дублювання повноважень суб'єктів протидії корупції передусім у питаннях формування антикорупційної політики, здійснення розслідувань та відсутністю державних стимулів для колаборації [1, с. 219].

У наукових підходах [2, с. 276] слушно зазначається про доцільність підвищення рівня підзвітності та прозорості діяльності органів публічної влади шляхом оптимізації процедур зовнішнього та внутрішнього аудиту. Ключове значення у боротьбі з корупцією відводиться інституційній спроможності антикорупційних органів. Для цього потрібно забезпечити їх незалежність, покращити фінансування та підвищити рівень професіоналізму їх спеціалістів.

Адаптація до міжнародних стандартів, впровадження сучасних технологій, забезпечення підзвітності та прозорості органів публічної влади є ключовими детермінантами для ефективного подолання корупційних діянь. Критичну роль у побудові ефективної та прозорої системи державного управління також відіграє формування культури нетерпимості до корупції у суспільстві [2, с. 276].

Для зниження рівня корупції держава має бути зацікавленою у співпраці з громадськістю та брати до уваги, що актуальними організаційно-правовими аспектами ефективної участі громадян з приводу формуванні та втілення антикорупційної політики є: по-перше, забезпечення прозорості діяльності органів влади, своєчасного інформування громадян щодо управлінських рішень, детальне роз'яснення майбутніх планів, забезпечення права громадян на доступ до публічної інформації; по-друге, удосконалення існуючого антикорупційного законодавства, що забезпечує результативні механізми участі громадян у формуванні та втіленні державної антикорупційної політики; по-третє, формування умов для виконання антикорупційної експертизи громадськістю відносно виявлення у положеннях нормативно-правових актах (їх проектах) корупційних ризиків; по-четверте, створення умов для існування стійких форм ефективного діалогу між владою та громадськістю стосовно формування та впровадження державної антикорупційної політики на заса-

дах партнерства та взаємодії; по-п'яте, здійснення заходів, спрямованих на інформування громадськості щодо питань запобігання та протидії корупції, які сприяють формуванню у свідомості громадян нульової толерантності до корупції, впровадження заходів, що мотивують пошук, одержання, опублікування та поширення інформації про корупцію у межах закону [4, с. 181–182].

Відновлення довіри до влади, залучення громадськості до антикорупційних заходів і справжнє партнерство між ними — це ключові фактори. Вони дозволять використовувати інтелектуальний потенціал суспільства для прийняття ефективних рішень, що, у свою чергу, оптимізує антикорупційну політику та створює додаткові раки для запобігання корупції.

Таким чином, для успішної боротьби з корупцією необхідний комплексний, інституційний підхід, який включає в себе не лише зміну законів, а й посилення прозорості та доброчесності, залучення громадськості та боротьбу з першопричинами, а не лише з проявами корупції. Саме такий підхід допоможе відновити довіру суспільства до державних інституцій, забезпечити ефективне функціонування публічної служби та створити міцну основу для сталого розвитку України.

Література

1. Лук'янова Г. Ю. Сучасні підходи до класифікації суб'єктів протидії корупції в Україні. *Юридична наука*. № 3(105). 2020. С. 211–221. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-105-3.27
2. Омельченко І. О., Яра О. С. Адміністративно-правовий механізм запобігання та протидії корупції на публічній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 7. С. 274–276. URL: http://lsej.org.ua/7_2024/68.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/66>
3. Скобіна І. І., Дубич К. В. Організаційно-правові засади запобігання корупції в державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 120–126.
4. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. Серія “Право”. 2023. Вип. 35. С. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20>

САКУН Олександра Сергіївна

*д-р екон. наук, доц., проректорка з навчально-методичної та виховної роботи, професорка кафедри бізнесу, адміністрування та права
ЗВО “Університет трансформації майбутнього”*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Глобальний бізнес передбачає діяльність компаній на міжнародних ринках із залученням ресурсів, капіталу, робочої сили, технологій та управління.

Ведення бізнесу на глобальному рівні має свої унікальні особливості, які обумовлені економічними, культурними, правовими та технологічними аспектами.

Ключовими вимірами глобального бізнесу є:

- культурна різноманітність, що передбачає міжкультурну комунікацію, адаптацію продуктів та послуг до різних локальних ринків, побудову міжнародної системи менеджменту;
- економічні умови, пов'язані з валютними коливаннями ринків, різним рівнем економічного розвитку країн, інфраструктурні особливості;
- правові та регуляторні аспекти, а саме — специфіка митного регулювання, різноманітність податкових систем країн світу, регулювання інтелектуальної власності; необхідність дотримання міжнародних стандартів щодо соціальної відповідальності;
- технологічна інтеграція через використання цифрових платформ, постійне впровадження інновацій з метою підтримки та підвищення конкурентоспроможності, зростання ризиків щодо кібербезпеки, конкуренцію на глобальному рівні.

Серед основних викликів функціонування глобального бізнесу на сьогодні слід зазначити:

- 1) складність логістики та глобальних ланцюгів постачання, в тому числі через геополітичні процеси та необхідність оптимізації логістичних витрат;
- 2) потреба в управлінні ризиками (політичними, економічними, непередбачуваних подій);
- 3) дотримання етики та корпоративної соціальної відповідальності (відповідність міжнародним стандартам, захист репутації, впровадження політики сталого розвитку);
- 4) ведення маркетингу у глобальному масштабі (адаптація маркетингових стратегій; глобальний брендинг; дослідження ринку);
- 5) впровадження інноваційних бізнес-моделей (побудова гібридних бізнес-моделей, що передбачає поєднання локальних і глобальних стратегій для досягнення успіху на різних ринках; розвиток електронної комерції; співпраця з місцевими компаніями для подолання бар'єрів входу на ринок).

Особливості ведення глобального бізнесу вимагають від компаній гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення. Успіх у глобальній діяльності залежить від здатності інтегрувати локальні особливості та глобальні тенденції, а також від вміння керувати складними процесами в умовах швидко змінюваного середовища.

Загальні тенденції цифровізації в глобальному вимірі можна окреслити наступним чином. Згідно зі звітом International Data Corporation (IDC) Worldwide Digital Transformation Spending Guide, світові витрати на технології цифрової трансформації, за прогнозами, досягнуть \$4 трлн у 2027 році з п'ятирічним середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 16,3 % [1]. За період 2021–2024 років динаміка відображає підвищення рівня інвестицій у цифровізацію бізнес-процесів, так у 2021 році інвестиції у цифрову трансформацію були на рівні 37 %, а в 2024 році досягли рівня 56 %, що го-

ворить про високий рівень адаптації глобального бізнесу в аспекті цифрових рішень.

Розширення процесів цифровізації сприяє активному впровадженню інновацій, підвищенню ефективності діяльності та формуванню нових форматів взаємодії в глобальному середовищі. В сучасних умовах цифровізація перестає бути характеристикою окремих секторів і трансформується у цілісну цифрову економічну екосистему, фундамент якої становлять інформаційно-комунікаційні технології, штучний інтелект, хмарні обчислення та телекомунікації нового покоління. Суттєво зростає роль цифрових рішень у сфері освіти та управління персоналом: до 2027 року їх планують інтегрувати 81 % організацій. Висока ймовірність впровадження й інших технологічних інструментів у найближчій перспективі свідчить про готовність бізнес-середовища до активного використання сучасних технологій.

Аналіз ключових трендів цифровізації дозволяє визначити основні напрями подальшого розвитку, ідентифікувати потенційні можливості та ризики, а також сформулювати стратегічне підґрунтя для впровадження цифрових трансформацій. У цьому контексті інтеграція новітніх технологій розглядається як базис забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та інноваційного зростання в умовах глобалізованої економіки.

Серед ключових трендів цифровізації в глобальному бізнесі слід зазначити такі.

1. Використання хмарних технологій відображає суттєве зростання серед глобальних компаній, що значно посилилось з часів пандемії COVID 19 та зберігає тенденцію до суттєвого збільшення. Водночас це зумовлює пошук глобальних рішень щодо безпеки збереження та роботи з даними в умовах розвитку цифровізації економіки в цілому.

2. Розвиток ринку електронної комерції відображає пришвидшену динаміку зростання, починаючи з 2018 року. Серед п'яти найбільших світових ринків електронної комерції перебувають китайський ринок, де сегмент електронної комерції сягає 15,9 %; американський ринок з питомою вагою електронних розрахунків від загального обсягу 7,5 %; ринок Великобританії, що має відсоток електронної комерції на рівні 14,5 відсоткових пунктів; японський ринок, де питома вага електронної комерції від обсягу роздрібних продажів складає 5,4 %, та німецький ринок з відсотковою ставкою електронних комерційних угод у 8,4 % [2].

3. Фінансові технології (FinTech), а саме сфери цифрових платежів, онлайн-банкінгу та інвестиційних платформ відзначаються підвищеною динамікою. Проте особливості глобального ринку фінансових технологій полягає в тому, що при зростанні вартості транзакцій у всіх сегментах динаміка інвестиційної активності у сфері FinTech за період 2019–2024 рр. є спадаючою [3]. Це пояснюється обережністю інвесторів щодо крупних угод у зв'язку з воєнними подіями в Україні та на Близькому Сході, зокрема це спостерігається за угодами злиття та поглинання, інвестування венчурного капіталу. Водночас у секторі приватного капіталу спостерігалось незначне зростання.

4. Запровадження технологій штучного інтелекту у глобальному масштабі набуває багатовекторного та динамічного характеру. Низка ключових секторів, зокрема промисловість, охорона здоров'я, інформаційні технології та освіта, активно інтегрують інструменти ШІ у свої процеси. Штучний інтелект наразі інтегрується практично у всі функціональні аспекти діяльності організацій та сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та інноваційності бізнес-процесів.

5. Розвиток та поширення цифрових технологій водночас сприяють підвищенню ризиків та загроз у сфері кібербезпеки. А тому одним із ключових трендів цифровізації в глобальному бізнесі є розвиток інструментів кіберзахисту. В основному цей тренд відображається через застосування технологій блокчейну, інструментів вбудованої апаратної аутентифікації та використання штучного інтелекту і машинного навчання.

Таким чином, слід зазначити, що зазначені тенденції цифровізації глобального бізнесу в майбутньому сприятимуть прогресу цифрової трансформації економіки та стимулюватимуть генерацію нових інструментів та рішень не тільки у сфері економіки, а й суспільному та цивілізаційному аспектах загалом.

Література

1. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. International Data Corporation (IDC). V1. 2024. URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52305724>
2. The statistic portal for market data, market research and market studies. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#editorsPicks>.
3. Payments — Worldwide. The statistic portal for market data, market research and market studies. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide>

ЧОРНОПИСЬКИЙ Валерій Іванович

*аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
logisticarmy@ukr.net,
<https://orcid.org/0009-0004-8772-9773>*

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК

Ефективність військової організації держави критично залежить від надійності та прозорості державного управління матеріальним забезпеченням військ. Цей процес, що має стратегічне значення для національної безпеки,

вимагає чіткої методологічної основи. У цьому контексті принципи державного управління виступають як фундаментальні вимоги до управлінської діяльності. Таким чином, основна увага буде зосереджена на розкритті сутності принципів державної управління у зазначеній сфері та їхній систематизації шляхом класифікації. Такий аналіз необхідний для вдосконалення управлінських механізмів, забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення загальної боєздатності Збройних Сил.

У державному управлінні термін “принцип” визначається як: як головне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади пояснень/керівництва щодо дії [1, с. 560]; основні засади, що розкривають закономірності та взаємозв'язки суспільно-політичного спрямування, а також інших складових державного управління; базуються на гносеологічних, онтологічних, методологічних аспектах, які є найважливішими та суттєво необхідними для державного управління [2, с. 43–44].

Отже, під принципами державного управління матеріальним забезпеченням військ пропонуємо визначити основоположні ідеї, вимоги та правила, які регламентують функціонування, формування та розвиток системи матеріального забезпечення військ, забезпечуючи її відповідність стратегічним завданням держави у сфері оборони.

Принципи, будучи основоположними засадами, не існують ізольовано; вони створюють комплексну систему, що вимагає чіткої класифікації для систематизації знань, виявлення ієрархії взаємозв'язків та визначення їхньої ролі у забезпеченні ефективності державного управління матеріальним забезпеченням військ.

Перелік найбільш поширених принципів державного управління включає: об'єктивність (необхідність дотримання в усіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей суспільного розвитку); демократизм (визначає роль народу як носія і джерела влади); правову регламентацію (нагальність нормативного визначення основних цілей, функцій, структур та принципів державного управління); поділ влади; публічність (діяльність органів державного управління демонструє їхній взаємозв'язок з суспільством і громадянами) [1, с. 561].

За загальною класифікацією принципи державного управління класифікуються на: структурно-цільові (співвідношення цілей, взаємодоповнюваність цілей тощо); структурно-функціональні (комбінування, концентрації, розмежування та фіксація та інші); структурно-організаційні (цілісності системи державної влади, централізації і децентралізації та інші); структурно-процесуальні (конкретизація управлінських процедур, відповідність складових (форм, стадій, методів) управлінської діяльності їхнім функціям) [1, с. 561].

Реалізація принципів державного управління здійснюється через їхнє закріплення у нормах та правилах, що регламентують управлінську діяльність, з обов'язковим урахуванням динаміки соціально-економічних умов суспільства.

О. Нестеров у контексті дослідження державного управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави виділяє:

(1) загальні принципи державного управління, які є універсальними та застосовуються в усіх сферах державно-управлінського впливу (законності, демократизму, ієрархічності, єдиноначалля, професіоналізму, прозорості та відкритості, оптимальності, політичної незаангажованості, підконтрольності та звітності);

(2) принципи державного управління у сфері логістичного забезпечення обороноздатності (системності, глобальної оптимізації, своєчасності, координації та інтеграції, компромісності, перманентного розвитку логістичного забезпечення сил оборони на основі використання досягнень комерційної логістики, моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, стійкості та адаптивності, пріоритетності логістичного забезпечення, принцип безперервності) [2, с. 46–48].

Оскільки державне управління у сфері матеріального забезпечення військ є частиною сектору оборони, слід враховувати, що Законом України “Про національну безпеку України” (ст. 3) [4] визначено загальні основи та принципи державної політики у сферах національної безпеки та оборони, які є обов’язковим для всіх органів державної влади, включаючи й ті, які займаються матеріальним забезпеченням військ. Відповідно, принципи верховенства права, законності, підзвітності, прозорості та дотримання основ демократичного цивільного контролю є ключовими щодо ефективного, некорупційного державного управління у такій стратегічній сфері як матеріальне забезпечення.

Згідно з Порядком логістичного забезпечення сил оборони [3], затвердженого Урядом, цей процес базується на ряді основних принципів, зокрема: а) централізація управління для досягнення ефективного виконання завдань із задоволення спільних потреб складових сил оборони із залученням усіх наявних сил і засобів логістичного забезпечення складових сил оборони з урахуванням їх спроможностей, а також ефективного використання наявних ресурсів; б) пріоритетність та достатність логістичного забезпечення для безперервного і повного задоволення потреб складових сил оборони в озброєнні, військовій та спеціальній техніці, матеріально-технічних засобах та послугах, а також спрямування основних зусиль логістичного забезпечення на пріоритетних завданнях, які виконуються силами оборони під час їх підготовки та в ході застосування; в) спільне виконання завдань із задоволення потреб складових сил оборони сукупними зусиллями центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, сили і засоби яких залучаються до складу сил оборони, Збройних Сил, інших складових сил оборони, з урахуванням їх спроможностей; г) взаємодія та координація дій між складовими сил оборони та центральними (місцевими) органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими державними органами, підприємствами оборонно-промислового комплексу, іншими підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності з питань забезпечення озброєнням, військовою та спеціальною технікою, матеріально-технічними засобами та послугами під час підготовки сил оборони та в ході їх застосування; д) функціональна сумісність організаційних структур

органів управління логістичного забезпечення складових сил оборони та підпорядкованих їм сил і засобів; е) співробітництво складових сил оборони з органами іноземних держав, міжнародними організаціями та збройними силами інших держав у питаннях забезпечення складових сил оборони матеріально-технічними засобами та послугами під час їх підготовки та в ході застосування відповідно до повноважень, визначених законодавством.

На підставі аналізу пропонуємо класифікувати принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ за сферою застосування на: 1) організаційні (управлінські) принципи (законність, централізм управління, прозорість та підзвітність, єдиноначальність, відповідальність), що спрямовані на регулювання структури управління і взаємодію; 2) функціональні принципи (планування, оперативність і своєчасність, комплексність, безперервність), що регулюють сам процес забезпечення; 3) економічні принципи (економічність, обґрунтованість витрат, раціональне використання) стосуються раціонального використання ресурсів; 4) забезпечувальні принципи (гнучкість та адаптивність, достатність, стійкість, надійність) стосуються підтримки боєздатності.

Дослідження засвідчило, що сутність принципів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ полягає у відображенні об'єктивних закономірностей та імперативних вимог до управлінського процесу. Дані принципи є методологічним базисом задля формування рішень, направлених на раціональне, безперебійне та повне забезпечення потреб військових формувань. Дотримання сформованих принципів державного управління є критично важливим для мінімізації ризиків корупції, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та, як наслідок, зміцнення обороноздатності держави.

Література

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
2. *Нестеров О. В.* Державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави : дис. ... д-ра філософ. : 281 / Вінницький державний пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського, Вінниця, 2024. 232 с.
3. Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності : постанова Кабінет Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#Text>
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

МАРТИНЮК Анастасія Юріївна

*здобувач вищої освіти кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

*канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Діяльність у туризмі впливає на розвиток країни, сприяє створенню нових робочих місць, є джерелом валютних надходжень до бюджету та розширення міжнародних контактів. Крім цього, туризм має великий вплив на такі галузі економіки як транспорт, зв'язок, торгівля, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів та послуг.

За умов постіндустріальної ринкової економіки керівники туристичних підприємств все більше усвідомлюють необхідність розробки нових продуктів і послуг і пов'язану з цим економічну вигоду. Завдяки своєму унікальному природному і культурному потенціалу, а також зростаючому інтересу іноземних туристів до нашої держави, України володіє усіма передумовами для інноваційного розвитку туристичної галузі [6].

У зв'язку з цим можна виділити ряд мотивів та причин впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств [3]:

- загострення конкуренції, зростання пропозицій стандартизованих туристичних продуктів;
- перенасичення населення багатьма традиційними напрямками поїздок;
- зростання потреби населення в знайомстві зі способом життя в інших регіонах і одержанні нових знань;
- гармонійне поєднання привабливих умов відпочинку і подорожей (природних і культурних особливостей, можливостей проведення дозвілля, придбання специфічних товарів і спеціальних туристичних послуг) для повного задоволення потреб найвибагливіших туристів;
- технологічна революція й експансія послуг в економіці;
- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

Великий вплив на інноваційні процеси в туризмі мають різноманітні фактори, такі як [3–5]:

- нові напрямки розвитку науки і техніки, поява нових технологій;
- економіко-політична ситуація в країнах світу;
- прагнення туристичних підприємств закріпитись на ринку, боротьба за виживання та лідерство;

- зміна ситуації на ринку туристичних послуг: зміна структури попиту, поява нових туристичних маршрутів та нових вимог до якості туристичних продуктів зі сторони споживача;
- розробка державних концепцій розвитку туризму, прийняття нових нормативно-правових актів із соціально-економічних питань, зокрема таких, які визначають економічні і політичні принципи функціонування туристичних підприємств;
- впровадження інновацій у діяльність підприємств, які тісно пов'язані зі сферою туризму (готелі, оздоровчі заклади, транспортні, телекомунікаційні компанії та ін.);
- нововведення від міжнародних організацій, нові форми економічних взаємовідносин, рішення, прийняті міжнародними та регіональними туристичними організаціями;
- форс-мажорні обставини: терористичні акти, екологічні та техногенні катастрофи та ін.

Незважаючи на зростаючу роль інновацій у сфері туризму, далеко не всі туристичні компанії намагаються впроваджувати інновації у практику своєї господарської діяльності, оскільки інноваційна діяльність характеризується складністю прогнозування кінцевих результатів, високим рівнем ризику та невизначеності [2]. Якісне управління інноваційним процесом за умов невизначеності та ризику вимагає розробки інноваційної стратегії, під якою ми розуміємо сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність туристичного підприємства та мають довгострокові наслідки.

Для формування інноваційної стратегії підприємств туристичної індустрії та подальшої реалізації інноваційних ідей в сфері туризму (розробка нових туристичних маршрутів, продуктів, технологій обслуговування туристів і навіть нових видів туризму) необхідна дієва система управління інноваціями, яка відповідає сучасним вимогам туристичного ринку [1]. Ефективність створення нового туристичного продукту, темпи його розвитку визначаються інноваційною активністю у виробництві нового продукту, який або задовольняє зовсім нову потребу, або дозволяє розширити ринок споживачів. Варто відзначити, що інноваційний розвиток — це складний процес, в якому задіяні, як туристи — споживачі туристичних послуг, так і туристичні підприємства, а також державні органи влади. Для побудови ефективної моделі інноваційного розвитку необхідно оцінити всю сукупність показників, які відносяться до сфери туризму, враховуючи історичні та місцеві умови розвитку конкретного туристичного напрямку, провести комплексний аналіз стану туристичних ресурсів, обґрунтувати доцільність та провести попередню оцінку ефективності інновацій в туризмі.

Що стосується України, то виконанням однієї з умов для імплементації Угоди про асоціацію України з ЄС стало ухвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [1], яка визначає різні напрями державної політики у сфері туризму. Реалізація Стратегії неможлива без впровадження інновацій, тому важливого значення набувають питання

оцінювання інноваційної активності підприємств у туризмі. Як вже було зазначено, в Україні обстеження інноваційної діяльності за методологією CIS проводиться на регулярній основі [4]. З урахуванням цього вважаємо за доцільне охопити обстеженням підприємства індустрії туризму. Аналіз отриманих даних надасть можливість розробити ефективний план заходів для реалізації передбачених Стратегією завдань, що сприятиме формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені та покращенню інвестиційного клімату.

Література

1. Всесвітня туристична організація ((ВТО) United Nations World Tourism Organization; UNWTO). *Офіційний сайт*. URL: <http://www2.unwto.org/> (Дата звернення: 20.03.2017).
2. Бондаренко М. П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис* — XXI. 2012. № 3–4. С. 19–22.
3. Дранушко Р. Г. Індустрія туризму: міжнародний та вітчизняний досвід. *Вісн. Ін-ту розвитку дитини*. Серія “Філософія, педагогіка, психологія”. 2014. Вип. 35. С. 31–36.
4. Мельниченко О. А., Величко Л. Ю. Індустрія туризму: сутність, складові, кластери, необхідність державного регулювання. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 3–9.
5. Гаверилук А. М. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”. К., 2011. 23 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/40885366-2ca4-4d42-9c1b-969a70fb8256.pdf (дата звернення: 20.03.2017).
6. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
7. Горішевський П. А., Васильєв В. П., Зінко Ю. В. Сільський зелений туризм: організація надання послуг гостинності. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2003. 148 с.

СКОРОХОД Аміна Олександрівна

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

*канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Глобальна туристична галузь переживає глибоку економічну кризу через пандемію коронавірусу та протиепідемічні заходи, запроваджені Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Міжнародний туризм є однією з найбільш постраждалих галузей економіки. Однак у січні 2022 року почалося зростання бронювань на літній та весняний сезони, і туристичні підприємства почали відновлюватися після глибокої депресії. У всіх регіонах світу спостерігалось значне зростання туристичного потоку порівняно з низьким рівнем на початку 2021 року: найбільше в Європі (+350 %) та Америці (+112 %). Однак цей ріст не відновив попередні пандемічні результати, і кількість прибуттів залишається на 36 і 40 % нижчою від рівня 2019 року в обох регіонах відповідно [1]. Російське вторгнення в Україну спричинило глобальну економічну невизначеність та підірвало довіру споживачів, поклавши під сумнів Європу як дестинацію для мирного туризму, та збільшивши невизначеність щодо інвестицій у туристичну індустрію. Український туристичний сектор відчував труднощі разом з усім світом і функціонував у складних умовах. Наприкінці 2021 року були спостережені позитивні зміни відновлення туризму: кількість іноземних туристів, які відвідали Україну, досягла 3 мільйонів осіб [2], почалися бронювання на сезон 2022, власники туристичних підприємств сподівались на успішний рік та зростання прибутків, яке розпочалося після закінчення пандемії коронавірусу. Проте вже на початку року, коли конфлікт між Україною та росією загострювався, все більше бронювань скасовували. З початком війни туристична галузь потрапила у найгіршу ситуацію за всю історію українського туризму. Питання про те, як зберегти туристичну індустрію України для майбутніх поколінь, є головною темою нашої статті, яка базується на аналізі сучасного стану і прогнозах щодо майбутніх втрат.

Війна в Україні створює нові проблеми для глобального економічного середовища та ризикує завадити відновленню довіри до безпеки подорожей.

Хоча на Україну припадало менше 1 % витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору та заборона на російських перевізників впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати. Глобальна індустрія туризму може втратити щонайменше 14 мільярдів доларів у доходах, якщо конфлікт затягнеться [2]. Світова Організація Об'єднаних Націй ініціювала засідання Ради Безпеки ООН за Арріа-формулою на тему: “Знищення культурної спадщини як наслідок російської агресії проти України”. На засіданні були присутні як постійні представники країн в ООН, так і представники ЮНЕСКО та Міжнародної ради пам'яток та видатних місць (ICOMOS), які нещодавно відвідали Україну [4]. Від початку військової агресії росіяни здійснили 423 злочини проти української культурної спадщини і ця кількість не є остаточною, оскільки воєнний конфлікт триває. Знищується як історична так і природна спадщина.

Один з ключових показників економічної діяльності туристичної індустрії — це туристичний збір, який сплачують туристи в готелях та інших місцях розміщення. Обсяг цього збору прямопропорційно залежить від кількості туристів у регіоні. Під час пандемії коронавірусу 2019–2020 років надходження від туристичного збору в Україні зменшилися, але у 2021 році почався процес поступового відновлення туристичної індустрії, і відзначилися позитивні тенденції зростання прибутків у туристичних підприємствах [5]. Проте 24 лютого 2022 року всі види туристичної діяльності було припинено, крім поселення внутрішньо переміщених осіб [5]. В областях, які найбільше постраждали від російської окупації, частка сплаченого туристичного збору є незначною або наближається до нуля. Це пояснюється тим, що з початком окупації багато українців перемістилися зі східних, центральних та південних областей у більш безпечний західний регіон. Завдяки цьому потоку внутрішньо переміщених осіб туристичний збір за перші чотири місяці 2022 року склав 64 млн 611 тис. гривень, що майже на 65 % більше, ніж у аналогічний період 2021 року, коли до бюджету надійшло 39 млн 206 тис. гривень туристичного збору. Таким чином, зростання туристичного збору у перші чотири місяці 2022 року не свідчить про успішність туристичного бізнесу в Україні, а лише відображає складну реальність вимушеного переселення великої кількості українських громадян.

Світ зазнав і продовжує зазнавати значних втрат і невдач через COVID-19. Не останнє місце серед цих невдач займає шок у туристичному секторі, який у 2020 році призвів до зниження внеску туризму у ВВП в країнах ОЕСР практично вдвічі. В Україні обмеження, пов'язані з пандемією, у 2020 році призвели до падіння показника попиту на послуги туристичного сектору до рівня 2002 року. Ці тенденції ще більше погіршилися у зв'язку з військовою агресією росії проти України. Туристичний сектор створює робочі місця, стимулює регіональний розвиток і підтримує місцеві громади. Тому, щоб підтримати відновлення та трансформацію туристичного сектору в Україні після пандемії та завершення воєнного стану, необхідним буде зміцнення

співпраці між владою, туристичним сектором, місцевими громадами та усіма зацікавленими сторонами. Постійні та трансформаційні дії повинні бути представлені у формі цілісного механізму організаційно-економічного забезпечення розвитку туристичного сектору.

Література

1. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. 2022. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
2. Відновлення туристичних потоків: у 2021 до України приїхало понад 3 млн іноземців. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33238.html>
3. Guénette J-D., Kenworthy P. and Wheeler C. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-GlobalEconomy.pdf>
4. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
5. Постанова КМУ № 326 від 20.03.2022 р. “Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#n10>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>

ПОПОВ Володимир Володимирович

здобувач третього рівня вищої світи ОНП “Економіка”

Центральноукраїнського національного технічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Впровадження цифрових інструментів та інтелектуальних технологій управління бізнесом суттєво змінило середовище праці, що безпосередньо впливає на трансформацію мотиваційних систем. Масовий перехід на віддалений режим роботи в умовах пандемії та війни продемонстрував обмеженість традиційних методів стимулювання. Матеріальні бонуси старого зразка (офісні привілеї, безкоштовні обіди чи абонементи у фітнес-клуб) втратили актуальність для співробітників, які працюють поза межами офісу.

Натомість під впливом аналітичних та інтелектуальних технологій у сфері HR зросла роль нематеріальної мотивації: довіри, визнання, гнучких

форматів роботи та залучення персоналу до спільної мети. Згідно з результатами опитувань, близько третини працівників відзначили зниження власної ефективності при переході на дистанційний формат, оскільки традиційні стимули вже не забезпечували належного рівня залученості [1].

Дані HR-аналітики свідчать: компанії, які в умовах цифровізації застосували інтелектуальні системи управління (онлайн-платформи комунікації, алгоритми для оцінки продуктивності, інструменти прогнозування потреб персоналу), демонстрували значно менший спад мотивації. Зокрема, лише 30% керівників вчасно та чітко інформували свої команди про плани і новий порядок роботи, а менше 15 % забезпечили персонал необхідною технікою [1]. І саме ці організації, використавши цифрові аналітичні рішення для підтримки співробітників, змогли ефективніше адаптувати власні системи мотивації до нових умов.

Таким чином, трансформація мотивації праці у цифрову епоху відбувається не лише через зміну набору стимулів, але й завдяки інтеграції інтелектуальних технологій, які забезпечують прозорість управління, гнучкість комунікацій та індивідуалізацію підходів до працівників.

Серед технологій, що сьогодні визначають напрям трансформації бізнес-процесів і систем управління персоналом, ключову роль відіграють Big Data, хмарні технології та штучний інтелект. Їх впровадження змінює не лише організаційні моделі підприємств, а й характер систем мотивації праці, оскільки сучасні інтелектуальні інструменти дозволяють індивідуалізувати підхід до стимулювання працівників, ґрунтуючись на аналітиці даних та прогнозуванні поведінкових моделей співробітників.

Big Data забезпечує накопичення та аналіз великих масивів структурованої й неструктурованої інформації. Це дозволяє роботодавцям формувати більш гнучкі мотиваційні стратегії, орієнтовані на реальні потреби та пріоритети персоналу, а також своєчасно виявляти фактори зниження залученості.

Хмарні технології (SaaS, IaaS, PaaS) створюють умови для віддаленої співпраці, що актуалізує нові інструменти нематеріальної мотивації — від забезпечення доступу до сучасних цифрових платформ до організації прозорі системи контролю й підтримки.

Штучний інтелект (ШІ) відкриває можливості для автоматизованої оцінки продуктивності, персоналізації мотиваційних програм і прогнозування кар'єрного розвитку працівників. Використання ШІ у HR-практиках (чат-боти для комунікації, системи рекомендацій, алгоритми аналізу залученості) підсилює значення довіри, своєчасного зворотного зв'язку та визнання досягнень співробітників.

За даними звіту The Future of Jobs – 2023, понад 75 % компаній планують інтегрувати цифрові технології у свою діяльність протягом 2024–2029 років [2]. Це означає, що в умовах цифровізації акцент у системах мотивації зміщується з універсальних підходів на технологічно підтримувану індивідуалізацію стимулів. Дані досліджень, вказані у звіті The Future of Jobs – 2025 підтверджують: найбільший попит зростає саме на технологічні навички

(робота з Big Data, штучним інтелектом, кібербезпекою), а також на компетенції, пов'язані з екологічною та соціальною відповідальністю [3].

Таким чином, трансформація систем мотивації праці під впливом інтелектуальних технологій виявляється у переході від стандартних схем винагороди до інноваційних моделей, які базуються на даних, цифровій взаємодії та розширених можливостях персоналізації. Це дозволяє компаніям ефективніше підтримувати залученість працівників і формувати довгострокову лояльність у нових умовах економіки знань.

Успішний перехід до цифрової економіки вимагає синергії між державними інституціями та приватним сектором з метою формування цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечуватиме стійкий розвиток та суспільну користь. Відповідні виклики та перспективи окреслює доповідь The Future of Jobs – 2025, в якій наголошується, що до 2030 року завдяки глобальним структурним змінам і впровадженню новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та квантових обчислень, буде створено близько 170 млн нових робочих місць, водночас 92 млн вакансій стануть неактуальними [3]. Такий дисбаланс на ринку праці підкреслює необхідність системної перекваліфікації та підвищення компетенцій працівників у масштабах усього світу. У зазначеній доповіді акцентується також на ключових тенденціях, які визначатимуть розвиток ринку праці у найближчі п'ять років під впливом інтелектуальних технологій. Найбільше зростання прогнозується у сфері технологічних професій: спеціалістів зі штучного інтелекту та машинного навчання, аналітиків великих даних, інженерів фінтех-галузі, а також програмістів.

Ці зміни безпосередньо впливають на трансформацію систем мотивації праці. По-перше, інтелектуальні технології управління бізнесом створюють передумови для індивідуалізації мотиваційних програм, що базуються на аналізі даних про професійні навички, динаміку продуктивності та особистісні пріоритети працівників. По-друге, нові умови цифрової економіки актуалізують нематеріальні форми мотивації, такі як доступ до інноваційних технологій, можливості для професійного розвитку, навчання та перекваліфікації. Саме вони стають ключовим фактором залученості та довгострокової лояльності персоналу.

Таким чином, у контексті розвитку ШІ, квантових обчислень та інших високих технологій мотивація працівників поступово перетворюється з інструмента короткострокового стимулювання на комплексну систему управління людським капіталом, яка ґрунтується на персоналізованій аналітиці, технологічній підтримці та стратегічному розвитку компетенцій. Це визначає нову парадигму у сфері управління працею, де інтелектуальні технології виступають не лише як засіб автоматизації, але і як фундаментальний чинник формування ефективних моделей мотивації в цифровій економіці.

Результати глобальних досліджень підтверджують, що в умовах цифровізації та активного впровадження інтелектуальних технологій системи мотивації праці зазнають прискорених змін. Якщо раніше основними інструментами стимулювання вважалися матеріальні винагороди (зарплата,

бонуси, пільги), то нині ключову роль починають відігравати нематеріальні чинники, підтримані цифровими інструментами.

Зокрема, підтримка здоров'я та добробуту працівників, розвиток можливостей для рескілінгу та апскілінгу, а також забезпечення кар'єрного зростання стали пріоритетними напрямками підвищення залученості персоналу. Використання HR-аналітики, штучного інтелекту та хмарних платформ дає можливість індивідуалізувати ці процеси, зробити їх більш прозорими та доступними для кожного співробітника.

У підсумку можна стверджувати, що трансформація систем мотивації праці в умовах цифровізації економіки зумовлена необхідністю адаптації традиційних методів стимулювання до нових реалій, у яких ключову роль відіграють інтелектуальні технології управління бізнесом. Використання штучного інтелекту, хмарних платформ і аналітики великих даних дозволяє персоналізувати підхід до працівників, підвищуючи ефективність мотиваційних програм шляхом гнучкої адаптації до їхніх індивідуальних потреб і пріоритетів. Одночасно відбувається зміщення акцентів із матеріальних стимулів на нематеріальні чинники, серед яких провідне місце займають довіра, визнання, турбота про здоров'я, можливості професійного розвитку та залучення до спільної мети організації. Інтелектуальні технології у сфері HR сприяють підвищенню прозорості управління, покращенню комунікаційних процесів та створенню інструментів прогнозування динаміки залученості й продуктивності персоналу. У таких умовах мотивація праці поступово перетворюється з інструмента ситуативного стимулювання на системний механізм управління людським капіталом, що інтегрує цифрові рішення у стратегічний розвиток компаній. Зростаючий попит на цифрові та технологічні компетенції зумовлює необхідність інтеграції практик рескілінгу та апскілінгу у мотиваційні стратегії, що підсилює значення безперервного навчання як одного з головних факторів залученості персоналу. Таким чином, особливістю сучасної трансформації мотиваційних систем є формування нової парадигми, у якій інтелектуальні технології виступають ключовим чинником підвищення ефективності управління працею та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Література

1. Nova Poshta Business School. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. 2021. <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
2. The future of jobs report (2023). *World Economic Forum*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
3. The future of jobs report (2025). *World Economic Forum*. Retrieved from https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

ТИМОЦЬ Мирослава Василівна

*канд. екон. наук, доц., професор кафедри бізнесу та управління,
ЗВО “Університет Короля Данила”,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОКРАЩЕННЯ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Застосування інноваційних рішень у банківському секторі не лише покращує ефективність використання ресурсів, а й є необхідною умовою для сталого розвитку у цифровому середовищі. Інновації дозволяють банкам підвищувати конкурентоспроможність, скорочувати витрати, залучати висококваліфікованих фахівців, підвищувати безпеку та розширювати свій вплив на ринку.

На тлі повномасштабного вторгнення в Україні цифрові атаки стали невід’ємною частиною війни, спрямовуючись на державні вебсайти та ресурси великих системно важливих компаній. Хакери освоюють нові методи атак, тож регулятори зосереджуються на збереженні системності в боротьбі з кіберзагрозами, а банківський сектор інвестує в підвищення кібербезпеки. У відповідь на виклики воєнного часу банки активно спрямовують ресурси на захист даних і рахунків клієнтів, а також на усунення наслідків кібератак [1].

Сучасні тренди банківської цифровізації в Україні зосереджені на вдосконаленні безпеки та приватності. Серед основних інноваційних підходів: оптимізація дистанційної роботи працівників, розвиток онлайн-операцій, спрощений доступ до банківських послуг, створення каналів дистанційного продажу, боротьба з шахрайством та кіберзлочинністю, широке використання штучного інтелекту, управління на основі даних, програми персоналізації, розвиток екосистем, створення власного програмного забезпечення та підвищений попит на ІТ-фахівців.

Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій, питання кібербезпеки набуває ще більшої актуальності для банківського сектору. Безпека банків охоплює інформаційну безпеку, безпеку інформаційних технологій та

власне кібербезпеку. Інформаційна безпека включає захист усіх типів інформації: паперових документів, голосових повідомлень, банківської таємниці, а також фізичну безпеку і безперервність роботи [2].

Основною загрозою в кібербезпеці є людська помилка, яка, за статистикою, відповідальна за 85 % випадків порушення безпеки. При цьому 94 % усіх заражених файлів та програм передаються через електронну пошту, де користувачі часто піддаються обману, відкриваючи шкідливі посилання або вкладення [3].

Безпека інформаційних технологій у банках полягає у захисті від хакерів, вірусів, спаму, фішингових атак та інших загроз, переважно пов'язаних із використанням Інтернету. Важливим інноваційним підходом є встановлення вимог до обчислювальної техніки та інформації, яка зберігається, обробляється та передається в банківських системах.

Це дозволяє зберегти цілісність, доступність та конфіденційність даних банку. Організація безпеки IT у банківському секторі базується не лише на державних нормах, але й на рішеннях керівних органів банків, що реалізуються через організаційні й технічні заходи.

Отже, можна виділити основні інноваційні підходи до покращення безпеки та приватності в банківському секторі:

1) Розширене використання біометричних технологій. Біометрія, як-от ідентифікація за відбитками пальців, розпізнавання обличчя або голосу, покращує безпеку клієнтських даних, знижуючи ймовірність несанкціонованого доступу до рахунків. Подібні технології знижують потребу у введенні паролів та PIN-кодів, що робить фінансові операції швидшими та зручнішими для користувачів.

2) Застосування мультифакторної аутентифікації (MFA). Поряд із традиційними паролями, MFA включає додаткові рівні підтвердження особи (SMS-коди, апаратні токени). Це значно підвищує захист рахунків клієнтів від можливих атак.

3) Штучний інтелект і машинне навчання для моніторингу підозрілих дій. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє банкам миттєво реагувати на аномальні активності, що можуть свідчити про фішинг чи інші шахрайські дії. AI-алгоритми здатні навчатися на прикладах попередніх загроз, що дозволяє швидше ідентифікувати нові атаки.

4) Розширення програм управління ризиками та кіберстрахування. Кіберстрахування набирає популярності як ефективний інструмент компенсації витрат на відновлення після кібератак. Для зниження ризиків банки також інвестують у системи оцінки та управління кіберризиками, що допомагає у плануванні превентивних заходів і зменшує ймовірність порушень.

5) Підтримка програм приватності для користувачів. Окрім покращення кібербезпеки, банки пропонують клієнтам інструменти для управління власною приватністю, надаючи можливість контролю за даними і використанням персональної інформації. Це сприяє довірі з боку клієнтів і підвищує їхню лояльність до банку.

Отже, інновації у сфері безпеки та приватності є основою для розвитку банківської системи, що прагне відповідати викликам цифрової епохи. Впровадження новітніх технологій, включаючи штучний інтелект, блокчейн, кіберстрахування та IoT, дозволяє банкам мінімізувати ризики та забезпечувати високий рівень захисту даних. Такі підходи зміцнюють довіру клієнтів та створюють можливості для стабільного розвитку фінансових установ.

Література

1. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1–5.
2. Романовська Ю., Складанюк М. Діджиталізація банківського сектору в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1120>
3. Македон В. В., Машкіна К. О. Розвиток глобального банківського сектору в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 21–28.

КРИШТАЛЬ Галина Олександрівна

д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

МИХАЙЛОВСЬКИЙ Денис Анатолійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності
072 “Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок”,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

Цифрова трансформація фінансового менеджменту підприємств передбачає інтеграцію інтелектуальних інструментів, спрямованих на підвищення рівня контролю, точності прогнозування та ефективності управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. Під впливом технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та блокчейну, фінансовий менеджмент еволюціонує від традиційних методів до аналітично орієнтованих систем управління, здатних автоматизувати процеси, зменшувати ризики та оптимізувати використання ресурсів. Сучасні підприємства сти-

каються з викликами, пов'язаними з волатильністю ринків, інфляційними процесами та геополітичними кризами, особливо в Україні, де воєнні дії вимагають оперативної адаптації бізнес-процесів. Відсутність інтелектуальних інструментів у системі фінансового менеджменту може призвести до неефективного управління фінансовими потоками, втрати конкурентних переваг і зниження темпів розвитку.

Постановка проблеми полягає в недостатній інтеграції інтелектуальних технологій у процеси фінансового управління, що зумовлює неточність прогнозів, зростання операційних витрат та ризик фінансових втрат. Економічна нестабільність лише поглиблює ці проблеми, актуалізуючи потребу у створенні гнучких моделей управління, які здатні адаптуватися до мінливих умов. В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з дефіцитом ресурсів, що підсилює необхідність упровадження цифрових рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та відновлення ефективності фінансових процесів.

Актуальність теми визначається глобальними тенденціями цифровізації економіки, у межах яких інтелектуальні інструменти виступають базовим елементом системи прийняття управлінських рішень. У постпандемічному середовищі та під впливом воєнних факторів саме ті підприємства, що активно впроваджують технології штучного інтелекту для фінансового прогнозування, демонструють вищий рівень ефективності та стабільності. Для України така трансформація має стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, зниженню ризиків і формуванню передумов для економічного зростання.

Аналіз попередніх досліджень показує, що проблематика цифрової трансформації фінансового менеджменту розкрита у працях вітчизняних учених, зокрема О. Бадяєва [1], О. Борисюк [2], Т. Грінки [3], О. Гудзя [4]. Дослідники наголошують на важливості впровадження інноваційних технологій у процеси контролю, планування та прогнозування. Водночас залишається недостатньо опрацьованим аспект практичної інтеграції інтелектуальних інструментів у діяльність українських підприємств, особливо в умовах кризових та воєнних ризиків.

Метою дослідження є аналіз інтелектуальних інструментів цифрової трансформації фінансового менеджменту та розроблення моделей їх застосування з урахуванням сучасних викликів і особливостей функціонування підприємств.

У сучасних умовах глобальні кризи стали постійним елементом економічного середовища, у якому функціонують підприємства. Забезпечення прибутковості в таких обставинах потребує гнучких бізнес-процесів, здатних оперативно реагувати на появу нових ризиків і змін зовнішнього середовища. З метою їх мінімізації компанії активно впроваджують інноваційні підходи, зокрема цифрові технології, що дозволяють адаптувати фінансову діяльність до вимог часу [1, с. 254].

Цифрові трансформації у суспільстві набули системного й глобального характеру, поєднуючи інноваційні можливості та потенційні ризики. Недоо-

цінка змін у пріоритетах і факторах розвитку може призвести до виникнення суперечностей і втрати ефективності управління. Саме тому цифровізація фінансового менеджменту перетворюється на необхідну умову модернізації економічних процесів, забезпечуючи перехід до нових форм взаємодії між підприємством, клієнтами, партнерами та персоналом.

Фінансовий менеджмент визначається як система управління фінансами підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних цілей, що передбачає планування, контроль і прогнозування. Цифрова трансформація у цьому контексті виступає процесом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти фінансової діяльності підприємства [2, с. 168; 3, с. 4].

Інтелектуальні інструменти — це програмні рішення, які застосовують алгоритми штучного інтелекту для виконання завдань, що раніше вимагали людського інтелекту, зокрема аналітики, прогнозування тенденцій і автоматизації управлінських процесів. У фінансовому менеджменті до них належать технології машинного навчання, нейронних мереж, великих даних та аналітичних систем [4, с. 101]. Їх впровадження дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати витрати та забезпечити адаптивність управлінських рішень. Вплив інтелектуальних технологій зумовлюють як внутрішні чинники (цифрова зрілість підприємства, компетентність персоналу), так і зовнішні (ринкові коливання, регуляторні зміни). В умовах невизначеності ризику зростають, що актуалізує потребу у використанні хмарних ERP-рішень і систем штучного інтелекту для оперативного аналізу фінансових потоків [3, с. 6].

Для досягнення ефективної трансформації запропоновано комплексний підхід, що передбачає поєднання інтелектуальних технологій із традиційними методами фінансового управління. Інтеграція AI у процеси фінансового прогнозування дозволяє підвищити точність аналітичних розрахунків на 25–40 %, що безпосередньо сприяє підвищенню стійкості підприємства в кризових умовах.

З метою систематизації ключових інтелектуальних інструментів фінансового менеджменту, визначення їх функцій, завдань і результатів застосування сформовано таблицю, яка узагальнює основні напрями цифрової модернізації фінансового управління на підприємствах.

Основні інтелектуальні інструменти контролю та прогнозування у фінансовому менеджменті

№ пор.	Інструмент	Основні функції	Основні завдання	Основні результати
1	2	3	4	5
1	AI-аналітика (штучний інтелект)	Автоматизований аналіз великих масивів фінансових даних, виявлення закономірностей та аномалій у фінансових потоках.	– Моніторинг фінансових транзакцій; – Оцінювання ризиків та прогнозування кризових ситуацій;	– Зниження фінансових втрат за рахунок своєчасного виявлення відхилень; – Підвищення точності управлінських рішень;

1	2	3	4	5
			– Оптимізація бюджетних витрат і розподілу ресурсів.	– Швидке реагування на зміни у фінансовому середовищі.
2	Big Data платформи	Збір, обробка та аналіз великих обсягів фінансових даних із різних джерел з метою побудови точних прогнозів.	– Агрегування ключових фінансових метрик; – Проведення сценарного моделювання для різних ринкових ситуацій; – Інтеграція з ERP-системами для комплексного аналізу.	– Підвищення якості фінансового прогнозування; – Зниження рівня ризиків на 20–30 %; – Оптимізація процесу планування та прийняття рішень.
3	Блокчейн-технології у фінансовому контролі	Забезпечення прозорості фінансових операцій, захист даних та автоматизація аудиту.	– Захист фінансових даних від несанкціонованого доступу; – Використання смарт-контрактів для контролю виконання зобов'язань; – Моніторинг фінансових ланцюгів постачання.	– Зниження рівня фінансового шахрайства; – Підвищення довіри між партнерами та інвесторами; – Оптимізація витрат на аудит і контроль.
4	Моделі машинного навчання (Machine Learning)	Прогнозування фінансових тенденцій і результатів на основі історичних даних та поведінкових патернів.	– Аналіз трендів фінансових показників; – Прогнозування грошових потоків (cash flow); – Адаптація моделей до мінливих ринкових умов.	– Зростання точності прогнозів і планування; – Підвищення прибутковості підприємства; – Формування адаптивної фінансової стратегії.
5	Хмарні ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Централізована інтеграція фінансових процесів у режимі реального часу з доступом до аналітичних інструментів.	– Автоматизація формування звітності; – Інтеграція з AI та Big Data для підвищення аналітичної глибини; – Забезпечення безперервного доступу до актуальних фінансових даних.	– Економія часу та трудових ресурсів; – Поліпшення внутрішнього фінансового контролю; – Підвищення стійкості підприємства в кризових умовах.

Джерело: Складено авторами на основі [1; 4]

Систематизовані у таблиці інструменти відображають процес інтеграції фінансового менеджменту з новітніми цифровими технологіями, що формують базис сучасної трансформації бізнесу. Використання AI-аналітики за-

безпечує оперативну обробку великих обсягів даних, своєчасне виявлення ризиків і підвищення точності управлінських рішень. Платформи Big Data створюють можливість побудови прогностичних моделей на основі статистичних залежностей, що дозволяє мінімізувати невизначеність у фінансовому плануванні. Блокчейн-технології сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій, гарантують безпеку даних і знижують ризики шахрайства. Моделі машинного навчання розширюють аналітичні можливості прогнозування та забезпечують адаптивність фінансової стратегії до змін зовнішнього середовища. Хмарні ERP-системи інтегрують фінансові процеси в режимі реального часу, сприяючи автоматизації звітності, підвищенню оперативності прийняття рішень і доступності ключових показників.

У сукупності ці інструменти формують цілісну аналітичну екосистему фінансового управління, яка підвищує стабільність та стійкість підприємства навіть за умов економічної турбулентності. Застосування інтелектуальних технологій стає визначальним чинником ефективності фінансового контролю, адаптивності управлінських рішень і стратегічної конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація фінансового менеджменту на основі інтелектуальних інструментів формує новий тип конкурентної переваги, у якому аналітика, контроль і прогнозування виступають ключовими складовими стійкості та стратегічного розвитку підприємств. Реалізація таких інструментів не лише мінімізує фінансові ризики, а й трансформує виклики у можливості зростання. Для оцінювання ефективності цифрової трансформації доцільно впроваджувати систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI), зокрема точності фінансових прогнозів і рентабельності інвестицій у технологічні рішення (ROI). Поєднання інструментів штучного інтелекту з регуляторно-аналітичними механізмами, забезпечує формування стійкої системи фінансового менеджменту та створює передумови для інноваційного розвитку підприємства.

Література

1. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33>.
2. Борисюк О. В. Імперативи розвитку фінансового ринку України в умовах цифровізації. *Економічний часопис Волинського національного ун-ту ім. Лесі Українки*. 2020. Т. 2, № 22. С. 168–176.
3. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
4. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 100–107. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107).

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація стала визначальним чинником розвитку світової економіки у XXI столітті. Вона докорінно змінює структуру глобальної торгівлі, механізми фінансових розрахунків і принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). Цифрові технології формують нову архітектуру міжнародних відносин, у якій традиційні ланцюги створення вартості доповнюються електронними платформами, а фінансові потоки дедалі частіше переміщуються через фінтех-екосистеми, що забезпечують швидкість, прозорість і мінімізацію транзакційних витрат [1].

Світова фінансова система переходить до інноваційної моделі управління, заснованої на технологіях Blockchain, Artificial Intelligence, Big Data та Cloud Computing. Такі рішення створюють нові можливості для оптимізації ЗЕД — зокрема у сферах міжнародних розрахунків, валютного контролю, логістики та контрактного менеджменту [2]. За оцінками Світового банку, автоматизація платіжних систем і впровадження відкритих API знижують середню вартість міжнародного переказу на 30–40 %, що є суттєвим чинником конкурентоспроможності експортерів [3].

Зміни у фінансовій інфраструктурі безпосередньо впливають на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Традиційна модель ЗЕД передбачала централізовану координацію банківських платежів, митних операцій і документального супроводу. Натомість сучасна цифрова модель спирається на єдині електронні платформи управління експортом і фінансами (ERP-, CRM- та fintech-модулі), які інтегрують аналітику, фінансові потоки й логістику в реальному часі [4]. Для України цей підхід реалізується через платформи Diia.Business, e-Export School і національні сервіси електронного документування ЗЕД.

Особливу роль у цьому процесі відіграють фінансові технології (FinTech), що поєднують міжнародні фінанси та менеджмент ЗЕД. До ключових інструментів належать: блокчейн-платформи торговельного фінансування (TradeLens, We.Trade), які забезпечують прозоре відстеження контрактів у глобальних ланцюгах постачань [5]; смарт-контракти — автоматизовані угоди на базі блокчейну, що мінімізують ризики невиконання зобов'язань; платіжні системи нового покоління (SWIFT GPI, RippleNet, Wise, Revolut

Business)), які дають змогу здійснювати транскордонні перекази у режимі реального часу; CBDC (Central Bank Digital Currency) — цифрові валюти центральних банків, що скорочують витрати на міжнародні трансакції [6].

Згідно з IMF Fintech Note (2024), понад 80 % центральних банків світу досліджують або тестують власні цифрові валюти. Китай упровадив e-CNY, Європейський Союз готує Digital Euro, а в Україні НБУ реалізує пілотний проєкт е-гривня [7]. Це відкриває перспективу інтеграції українських компаній у глобальну цифрову фінансову екосистему з мінімальними транзакційними витратами.

У міжнародному бізнесі цифровізація сприяє формуванню мережових моделей співпраці, у яких управління ЗЕД спирається на дані й аналітичні алгоритми. Системи прогнозної аналітики (predictive analytics) допомагають оптимізувати маршрути постачання, оцінювати валютні ризики, передбачати зміни митних режимів. Для українських експортерів це означає скорочення адміністративних бар'єрів і підвищення гнучкості в глобальних ланцюгах створення вартості [8].

Водночас цифрова трансформація породжує нові ризики: кіберзагрози, порушення приватності даних, регуляторну асиметрію. Як зазначає OECD (2023), гармонізація правил у сфері Fintech потребує інституційного узгодження стандартів AML/CFT, оподаткування та обігу цифрових активів [9].

Таким чином, інноваційні фінансові технології стали ключовим чинником розвитку світової економіки та ефективного управління ЗЕД. Вони забезпечують прозорість і оперативність міжнародних розрахунків, створюють передумови для інтеграції України у глобальний фінансовий простір і сприяють підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу.

Література

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. OECD. Digital Trade and the Future of Globalization. Paris : OECD Publishing, 2023. 72 p.
3. World Bank. Remittance Prices Worldwide: Quarterly Report. Washington, DC : World Bank, 2024. 38 p.
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 834 p.
5. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2023: Opening Green Windows. Geneva : United Nations, 2023. 188 p.
6. Thakor A. V. Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*. 2022. Vol. 50. P. 100–112.
7. International Monetary Fund. Fintech and the Future of Money: CBDC Global Update. Washington, DC : IMF, 2024. 47 p.
8. Герасименко О. О. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції. *Економічний вісник ун-ту*. 2023. № 50. С. 120–129.
9. Гончаренко В. П. Фінансові інновації у міжнародній економіці: сучасні тенденції. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 15–27.
10. Національний банк України. Концепція е-гривні: цифрової валюти центрального банку. Київ : НБУ, 2024. 32 с.

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ “ЗЕЛЕНОЇ” ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Без енергії неможливий розвиток цивілізації, адже саме вона лежить в основі сучасного способу життя. Упродовж історії людство неодноразово змінювало свої енергетичні ресурси, пристосовуючись до нових потреб і технологій: від використання деревини у XVIII столітті — до вугілля в епоху індустріалізації, а згодом — до нафти й газу у XX столітті. У XXI столітті світова економіка вступила у нову епоху — епоху “зеленого” переходу. Країни дедалі активніше переглядають підходи до розвитку, усвідомлюючи необхідність зменшення антропогенного впливу на довкілля, декарбонізації виробництва та переходу до відновлюваних джерел енергії.

У цих умовах ключову роль починає відігравати зелена економіка, яка поєднує економічне зростання із збереженням екологічної рівноваги. Вона орієнтована на сталий розвиток, раціональне використання ресурсів, розвиток “чистих” технологій і створення нових ринкових інструментів для фінансування екологічно значущих проєктів.

Одним із таких інструментів є зелені облігації (Green Bonds) — спеціальний вид боргових цінних паперів, кошти від яких спрямовуються виключно на екологічно сталу діяльність. Вони є містком між фінансовим сектором та кліматичною політикою, дозволяючи інвесторам підтримувати проєкти, що зменшують вплив на довкілля.

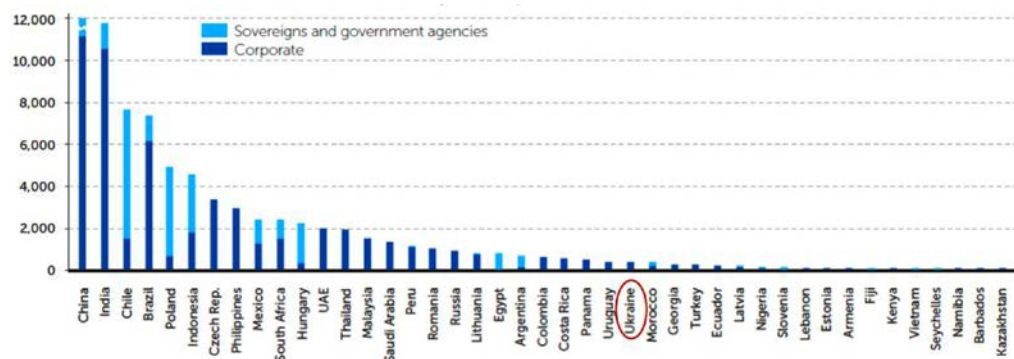
Для України, яка водночас переживає енергетичну трансформацію, удари по енергетичним об’єктам та інтеграцію до європейського економічного простору, зелений фінансовий інструментарій має особливо важливе значення. Формування ринку зелених облігацій здатне стати ключовим каталізатором переходу до зеленої енергетики та низьковуглецевої економіки.

В Україні розвиток зелених облігацій лише набирає обертів, проте має значний потенціал. У 2021 році Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку ухвалила Положення про зелені облігації, що визначає базові вимоги до емітентів, екологічних критеріїв та звітності. Перші спроби емісії таких облігацій здійснювали окремі муніципалітети, зокрема Київська міська рада, яка заявила про намір фінансувати через цей інструмент оновлення транспортної інфраструктури та енергомодернізацію будівель. Показовим прикладом є діяльність української компанії ДТЕК ВДЕ, яка отримала нагороду “New Market Green Pioneer” від Climate Bonds Initiative (CBI) за перший в історії країни випуск “зелених” облігацій. У листопаді 2019 року компанія випустила перші зелені єврооблігації на суму 325 млн євро під 8,50 %

терміном на 5 років. Як зазначається у повідомленні Climate Bonds Initiative, приєднання української нефінансової корпорації до кола емітентів зелених облігацій стало “довгоочікуваною і надихаючою ознакою розвитку ринку та зниження бар’єрів входу”. Особливо важливо це для України, де в енергетичному балансі досі домінують викопні ресурси, а подібні проєкти свідчать про поступ у напрямку декарбонізації. Однак загальний обсяг українського ринку залишається незначним — менше 0,1 % від загального ринку боргових інструментів, тоді як у країнах ЄС ця частка сягає 5–7 % (див. рисунок).

Причинами такої ситуації є низька фінансова грамотність потенційних емітентів, відсутність розвиненої системи незалежної верифікації зелених проєктів, обмежений інтерес з боку приватних інвесторів, а також нестача цифрових платформ для публічного моніторингу екологічного впливу. Водночас цифровізація може стати ключовим фактором активізації цього ринку. Використання технологій блокчейн дає можливість створювати прозорі електронні реєстри зелених облігацій, у яких фіксується повний життєвий цикл фінансованого проєкту — від випуску до звіту про досягнення екологічних результатів. Це не лише зменшує ризики маніпуляцій, але й робить інвестиції більш привабливими для іноземного капіталу.

Світовий досвід демонструє, що ринок зелених облігацій стимулює зростання зеленої економіки — тобто системи, орієнтованої на екологічну збалансованість, низьковуглецеві технології та сталий розвиток. У Швеції, Франції, Канаді, Китаї та Японії зелений борговий інструментарій активно використовується для фінансування модернізації енергетичного сектору, оновлення транспорту, розвитку водневої енергетики. Наприклад, у Китаї обсяг випуску зелених облігацій у 2023 році перевищив 120 млрд доларів США, що дало змогу профінансувати понад 200 великих проєктів із відновлюваної енергетики. У країнах ЄС зелені облігації стають частиною офіційних стратегій “зеленого переходу” та інструментом реалізації політики Європейського зеленого курсу (European Green Deal).



Source: IFC, Bloomberg, Environmental Finance, Climate Bonds Initiative.

Кумулятивна сума випусків зелених облігацій на молодих фінансових ринках, 2012 – 2020 рр. (\$ млн)

Джерело: IFC Emerging Market Green Bonds Report

Для України розвиток ринку зелених облігацій може мати багатовимірний ефект. По-перше, це залучення довгострокових дешевих інвестицій у критично важливі галузі — енергетику, транспорт, ЖКГ. По-друге, це стимул до впровадження стандартів екологічної звітності та корпоративної соціальної відповідальності. По-третє, зелений ринок сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу країни, що особливо важливо у контексті післявоєнного відновлення. Впровадження цифрових платформ для реєстрації, звітування та аудиту зелених облігацій підвищить рівень прозорості, мінімізує корупційні ризики та відповідатиме принципам відкритих фінансів.

Серед конкретних кроків, які можуть активізувати цей напрям в Україні, слід виокремити створення Національного центру зелених фінансів при Міністерстві фінансів або НБУ, який координуватиме емісію, сертифікацію та моніторинг зелених цінних паперів. Доцільним є також впровадження державних гарантій або часткових компенсацій для муніципалітетів та підприємств, які випускають зелені облігації, а також податкові пільги для інвесторів. Цифрові рішення на основі штучного інтелекту можуть використовуватися для оцінки ефективності екологічних проєктів, прогнозування їхнього впливу на вуглецевий баланс і формування інтегрованих звітів ESG (Environmental, Social, Governance).

Таким чином, зелені облігації виступають не лише інструментом фінансування окремих екопроєктів, а й механізмом структурної трансформації економіки. Вони поєднують фінансову прибутковість із соціальною відповідальністю, інновації з прозорістю, а цифрові технології — із глобальними стандартами сталого розвитку. Для України цей напрям відкриває можливість не просто долучитися до світового зеленого руху, а стати частиною нової архітектури фінансових ринків, де головними цінностями стають довіра, екологічна ефективність і цифрова відкритість.

Література

1. Renewables 2023: Analysis and forecast to 2028 [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: https://iea.blob.core.windows.net/assets/96d66a8b-d502-476b-ba94-54ffda84cf72/Renewables_2023.pdf.
2. Грубляк О. М., Олексин А. Зелені облігації як інструмент залучення інвестицій в екологічні проєкти. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 91. № 6. С. 95–101.
3. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. *Світ фінансів*, 2025. № 2(83). Р. 150–62. <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1827>.
4. Романко С. Як зелена енергетика може стати драйвером відновлення України [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2022/10/26/7149430/>.
5. Особливості розвитку сонячної енергетики в Україні [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/osoblivosti-rozvitku-sonyachnoi-energetiki-v-ukraini/>.
6. Сонячна погода допомагає українській енергосистемі, але дефіцит зберігається [Електронний ресурс]. *УНН*. 2023. Режим доступу: <https://unn.ua/news/soniachna-pohoda-dopomahaie-ukrainskii-enerhosystemi-ale-defitsyt-zberihaetsia-ukrenerho>.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ

Розвиток сучасних інформаційних технологій має суттєвий вплив на всі сфери життєдіяльності економіки та суспільства. Система адміністрування податків як головна ланка функціональних взаємовідносин між державою та платниками податків не є винятком.

У цих відносинах завжди однією з ключових перешкод ефективного адміністрування податків контролюючими органами була проблема асиметрії інформації. Для останніх вона найчастіше є неповною, що створює можливості для податкової оптимізації та ухилення від сплати податків.

Тому науковці зазначають, що цифровізація дозволяє створити умови для вирішення цієї проблеми, щонайменше, двома шляхами. Перший — це поліпшення технологій дотримання податкового законодавства через кращу поінформованість контролюючих органів про фінансовий, майновий стан платників податків, їх економічну активність тощо. Другий — можливість створення більш досконалої структури системи оподаткування (в тому числі адміністрування податків), що наближає до вирішення фундаментальної суперечності оподаткування “ефективність – справедливість” [1].

Сьогодні впровадження цифрових технологій до системи адміністрування податків дозволяє підвищити податковий комплаєнс, зменшити витрати на адміністрування податків, збільшити адміністративну ефективність в цілому. Повніша інформація про рівень доходів, обсяги споживання, майновий стан платників податків, їхній соціальний статус дозволяють використовувати її на всіх стадіях циклу адміністративного процесу: від реєстрації платників та об’єктів оподаткування до збору податків та вирішення спорів. Діджиталізація дозволяє поєднати в єдину інформаційно-управлінську систему цифрові реєстри та адміністрування податків.

При цьому проблеми, які можуть бути вирішені контролюючими органами, що впроваджують в практику своєї роботи цифрові технології, є досить різномірними: неповне декларування господарської діяльності, фінансові махінації, завищені витрати, приховування майна тощо [2].

З огляду на це, у сучасному світі сама система адміністрування зазнає кардинальних змін. Експертами ОЕСР була запропонована модель цифрової трансформації податкових адміністрацій (Tax Administration 3.0), що враховує довгострокові тенденції розвитку цифрових технологій та їх вплив на зміну умов ведення фінансово-господарської діяльності, в цілому життє-

діяльності людей [3]. Запропонована архітектура цифрової трансформації системи податкового адміністрування передбачає шість ключових елементів: цифрову ідентифікацію платників податків, що забезпечує безпечну автентифікацію та зменшує адміністративні витрати; управління податковими правилами та додатками, яке сприяє інтеграції податкових норм у системи управління стейкхолдерів; точку доступу платника податків, орієнтовану на підвищення зручності взаємодії та автоматизацію процесів; систему управління даними і стандартами, спрямовану на ефективне використання податкових даних і мінімізацію адміністративного навантаження; розвиток нових навичок і компетентностей, необхідних для цифрового адміністрування та впровадження штучного інтелекту; а також державне управління процесом трансформації, що забезпечує координацію розробки, впровадження й інтеграції цифрових рішень у національному та міжнародному контексті.

Стосовно цих ключових елементів цифрової інфраструктури може відбуватися якісна оцінка прогресу, вони є певними маркерами створення відповідного середовища системи адміністрування податків кожної окремої країни.

Усі елементи цієї інфраструктури через відповідні цифрові пристрої, продукти та рішення (персональні девайси, програмне забезпечення, платіжні системи, мобільні додатки, комунікаційні системи, інтернет речей, цифрові платформи, реєстраційні системи) мають акумулювати симетричну інформацію про об'єктивний стан платника податку та активності, які він здійснює. При цьому, під об'єктивним станом платника податку у зазначеному контексті потрібно розуміти унікальну індивідуальну інформацію про його фінансово-господарську діяльність, результати такої діяльності, майновий стан, доходи і видатки.

Важливим кроком до цифровізації податкового контролю стало використання на практиці SAF-T UA під час перевірки.

Зокрема, Державна податкова служба під час документальної перевірки з питань бюджетного відшкодування ПДВ вперше на практиці використала стандартний файл SAF-T UA (Standard Audit File for Tax, Ukraine), при цьому SAF-T UA на практиці підтвердив свою ефективність.

На запит податкового органу платник надав стандартизований аудиторський файл, що дозволило замінити традиційне опрацювання великої кількості паперових документів на сучасний цифровий аналіз даних. Інспектори отримали повну аналітичну інформацію в уніфікованому форматі про господарські операції. Це значно спростило та прискорило перевірку.

Ключові переваги використання SAF-T UA:

- оперативність — швидка перевірка правильності формування податкових зобов'язань та податкового кредиту;
- відстеження операцій — досліджено повний ланцюг операцій від первинних документів до фінансової звітності;
- єдиний формат даних — зіставлення бухгалтерських записів і показників податкової звітності без додаткового витребування документів;
- аналітичний акцент — зосередження уваги на суті господарських операцій, а не на технічній обробці паперів;

- ресурсна ефективність — економія часу та зусиль як для бізнесу, так і для податкових органів.

В підсумку, SAF-T UA — це не лише технічне рішення, а й важливий крок до нової податкової культури, яка поєднує український досвід із найкращими світовими практиками.

Хоча повні агреговані дані щодо податкового комплаєнсу за 2020–2024 рр. поки обмежені, окремі індикатори свідчать про поступ цифровізації. У 2024 році платники єдиного податку в м. Києві сплатили 14,7 млрд грн, що на 15 % більше, ніж у 2023-му [5]. Це зростання зумовлене сукупністю факторів (економічна база, інфляція, зміни ставок/груп, структура бізнес-активності), а цифровізація — один із драйверів. Впровадження SAF-T UA створило передумови для цифрового аналізу господарських операцій і зменшення паперових вимог у вибіркових документальних перевірках. У 2024 р. запущено пілот системи управління комплаєнс-ризиками з акцентом на прозорість і ефективність адміністрування. Попри поступ у впровадженні цифрових технологій, система податкового адміністрування України все ще стикається з низкою системних викликів. До них належать: фрагментарність інформаційних баз, недостатня інтегрованість електронних сервісів, нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників контролюючих органів, а також ризики кібербезпеки й захисту персональних даних. Зберігається і проблема асиметрії інформації між платниками податків та податковими адміністраціями, що обмежує повноту контролю та створює можливості для тінізації економічних процесів. У цих умовах цифрова трансформація повинна не лише модернізувати технічну інфраструктуру, а й забезпечити концептуальну зміну підходів до адміністрування — перехід від репресивно-контрольної моделі до аналітично-партнерської взаємодії між державою та платниками податків.

Цифрова трансформація системи податкового адміністрування та контролю є ключовим напрямом модернізації державного управління в Україні. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості податкових процесів, скороченню адміністративних витрат, зниженню рівня ухилення від сплати податків і зміцненню довіри громадян до податкових органів. Досвід реалізації таких рішень, як SAF-T UA, підтверджує практичну ефективність переходу до електронного контролю. Разом із тим, подальший прогрес у цій сфері потребує розбудови єдиної цифрової екосистеми податкового адміністрування, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення кваліфікації кадрів і розвитку аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту. Лише за умови комплексного підходу цифровізація стане не технічним, а стратегічним чинником посилення фінансової стійкості держави.

Література

1. Digital Revolution in Public Finance / Ed. Sanjeev Gupta, Michael Keen, Alpa Shah, and Geneviève Verdier. *IMF*. 2017. P. 26. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781484315224/9781484315224.xml>
2. Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud. URL: <https://www.oecd.org/tax/crime/technology-tools-to-tackle-tax-evasion-and-tax-fraud.htm>

3. Tax Administration 3.0 : The Digital Transformation of Tax Administration. URL: <https://www.oecd.org/ctp/administration/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>
4. Державна податкова служба України. Експериментальний проєкт щодо впровадження системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками). 2024. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/877248.html>
5. Головне управління ДПС у м. Києві. До бюджету столиці надійшло 14,7 млрд грн єдиного податку. 2024. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/859867.html>

ТІМКО Наталія Іванівна

*д-р філос. в галузі економіки,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ ТА ЇХ РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Процес цифровізації світової економіки суттєво впливає на фінансовий сектор, зумовлюючи появу нових форм грошей та інструментів розрахунків. Одним із ключових явищ є розвиток електронних грошей, які змінюють традиційні підходи до фінансових операцій. Для України їхнє впровадження набуває особливого значення в умовах необхідності розширення доступу до фінансових послуг, детінізації економіки та інтеграції у глобальні ринки [1; 2].

Електронні гроші можна визначити як збережену на електронному носії вартість, що приймається як засіб платежу іншими особами, окрім емітента. Вони забезпечують:

- пришвидшення розрахунків;
- здешевлення фінансових транзакцій;
- зростання прозорості фінансових операцій;
- розширення фінансової інклюзії.

У системі фінансових послуг електронні гроші стають інструментом інтеграції банківського і небанківського секторів, посилюючи конкуренцію і стимулюючи інновації [2].

Національний банк України вже здійснює кроки у напрямі регулювання ринку електронних грошей. Серед ключових передумов їх ефективного поширення:

- розвиток цифрової інфраструктури та системи безготівкових розрахунків;
- забезпечення кібербезпеки і захисту даних;

- формування прозорої нормативно-правової бази;
- підвищення фінансової грамотності населення.

Важливим кроком стало подання законопроекту щодо оподаткування операцій з цифровими валютами, який передбачає визначення правил оподаткування доходів від операцій з криптовалютами та електронними активами. Це дозволить легалізувати ринок і забезпечити надходження до бюджету [1].

Запровадження електронних грошей в Україні супроводжується низкою викликів:

- податкові ризики: складність у визначенні бази оподаткування, ризик подвійного оподаткування, потреба в гармонізації з міжнародними стандартами;
- фінансові ризики: можливість використання електронних грошей для відмивання доходів, ухилення від сплати податків, шахрайських схем;
- регуляторні виклики: потреба узгодження правового статусу криптовалют, токенів, електронних грошей та їхнього використання у господарських операціях.

Варто зазначити, що впровадження електронних грошей та цифрових валют у різних країнах відбувається з урахуванням національних економічних, правових та технологічних особливостей. Досвід інших держав дозволяє виявити ефективні практики регулювання, податкового адміністрування та захисту прав користувачів, які можуть бути корисними для України при впровадженні власних цифрових фінансових інструментів.

Директива (EU) 2015/2366, відома як PSD2 (Payment Services Directive 2), регламентує діяльність постачальників платіжних послуг у ЄС. Вона поширюється на банки, небанківські фінансові установи та постачальників електронних грошей. Основні положення [3]:

- обов'язкова авторизація та ліцензування постачальників послуг;
- стандарти безпеки платежів, включаючи двофакторну автентифікацію;
- відкритий доступ для третіх сторін до платіжних рахунків за згодою користувачів (Open Banking);
- посилення захисту прав споживачів та запобігання шахрайству.

PSD2 сприяє розвитку інновацій у фінтех-секторі та інтеграції електронних грошей у легальний фінансовий обіг.

Податкове регулювання криптовалют та електронних грошей у США здійснюється через IRS. Криптовалюти розглядаються як капітальні активи [4]:

- прибуток від продажу чи обміну криптовалюти оподатковується за правилами капітальних приростів;
- обов'язковий облік приросту капіталу при кожній транзакції;
- навіть дрібні операції, наприклад обмін на товари чи послуги, розглядаються як податкова подія.

Це створює додаткові зобов'язання для користувачів, особливо для дрібних приватних осіб, які повинні вести облік усіх операцій.

Естонія стала прикладом успішного впровадження електронних грошей та цифрової ідентифікації [5]:

- кожен громадянин має цифровий ID, що дозволяє безпечно здійснювати фінансові операції онлайн;
- е-гроші інтегровані у державні та комерційні сервіси, що забезпечує високий рівень доступності та безпеки платежів;
- цифрові послуги стимулюють розвиток електронної комерції, електронного уряду та фінтех-сектору.

Цей підхід дозволяє швидко та безпечно обслуговувати великі обсяги платежів, зменшуючи бюрократію.

Китай активно розвиває державну цифрову валюту (CBDC) — e-CNY, ка випускається Народним банком Китаю та підтримується державою; поєднує зручність електронних платежів із можливістю державного контролю над грошовим обігом; застосовується для щоденних розрахунків у роздрібній торгівлі, онлайн-платежах і міжбанківських трансакціях; передбачає механізми контролю за анонімними операціями, що дозволяє боротися з відмиванням коштів та ухиленням від податків.

E-CNY демонструє ефективне поєднання цифрових технологій та державної політики у сфері фінансів. Вивчення цих практик може сприяти формуванню в Україні збалансованої системи оподаткування та регулювання електронних грошей.

Впровадження електронних грошей здатне:

- зменшити тіньовий оборот;
- підвищити прозорість державних фінансів;
- покращити інвестиційний клімат;
- розширити можливості малого та середнього бізнесу;
- інтегрувати український фінансовий сектор до світових ринків.

Електронні гроші стають ключовим елементом трансформації фінансових послуг в умовах цифровізації. Для України важливо не лише запровадити сучасні технологічні рішення, але й створити сприятливе податкове та регуляторне середовище, враховуючи міжнародний досвід. Лише за цих умов електронні гроші зможуть виконати свою роль у розвитку фінансового сектору та економіки загалом.

Література

1. Закон України “Про платіжні послуги”. № 1591-IX від 30.06.2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20>
2. Національний банк України. *Офіційні повідомлення та аналітичні матеріали*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all>
3. Європейська Комісія. Directive (EU) 2015/2366 (PSD2). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>
4. IRS Guidance on Virtual Currency Transactions, 2021. *Internal Revenue Service*. URL: <https://www.irs.gov/individuals/international-taxpayers/frequently-asked-questions-on-virtual-currency-transactions> (дата звернення: 19.09.2025)
5. World Bank. Digital Financial Services Report, 2023. *Світовий банк*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-services-report-2023> (дата звернення: 19.09.2025)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрова трансформація державних послуг стає одним із ключових чинників підвищення ефективності взаємодії влади з громадянами. Розвиток електронного урядування сприяє прозорості, відкритості та зручності надання державних послуг. Аналіз глобального рейтингу ООН, який відображає рівень розвитку електронного урядування та визначає ефективність цифровізації державних послуг у країнах-учасниках рейтингу, дає змогу визначити прогрес України у впровадженні цифрових технологій у сфері публічного управління.

Згідно даних глобального рейтингу ООН за 2024 р. [3] 1-ше місце за показником індексу розвитку електронного урядування (EGDI) зайняла Данія (EGDI – 0,9847), яка є світовим лідером електронного урядування вже в четвертому поспіль дослідженні ООН.

У трійку країн-лідерів рейтингу також входить Естонія (EGDI – 0,9727), яка піднялась на 6 позицій вгору та займає 2-ге місце, та Сінгапур (EGDI – 0,9691), який піднявся на 9 позицій вгору та розташувався на 3-му місці. У п'ятірку лідерів, крім означених вище країн, також входять Південна Корея (EGDI – 0,9679) – 4-те місце (1 позиція вниз) та Ісландія (EGDI – 0,9671) – 5-те місце у рейтингу (без змін).

Серед країн пострадянського простору в EGDI 2024 найкращий результат після Естонії (2-ге місце у рейтингу), продемонстрували: Литва – 21-ше місце у рейтингу (3 позиції вгору), Латвія – 29-те місце (без змін), а також Україна, яка розташувалася на 30-му місці (16 позицій вгору).

Україна останніми роками значно просунулася в глобальному рейтингу ООН. Дані досліджень за 2020–2024 рр. показали, що розвиток електронного урядування в країні значно покращився, про що свідчать значення EGDI та його складових компонентів (OSI, TII, HCI) (див. табл. 1).

У 2022 р. Україна вперше перейшла з групи з високим EGDI до групи з дуже високим EGDI, і зараз, за даними EGDI 2024, входить до групи з 76 країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування [3]. EGDI України у 2024 р. збільшилося, порівняно з даними 2022 р. та 2020 р., відповідно на 10,1 % та 24,2 %. При цьому, Україна покращила свою позицію в рейтингу EGDI 2024 на 16 позицій (30 місце; EGDI – 0,8841), порівняно з 2022 р. (46 місце; EGDI – 0,8029), та на 39 позицій, порівняно з 2020 р. (69 місце; EGDI – 0,7119) [1–4].

Динаміка змін EGDI України та його складових компонентів за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2022 рік	2024 рік	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2020 р., %
Індекс розвитку електронного урядування (EGDI)	0,7119	0,8029	0,8841	110,1	124,2
Індекс онлайн-послуг (OSI)	0,6824	0,8148	0,9854	120,9	144,4
Індекс телекомунікаційної інфраструктури (TII)	0,5942	0,7270	0,8428	115,9	141,8
Індекс людського потенціалу (HCI)	0,8591	0,8669	0,8240	95,1	95,9

Джерело: розроблено на основі [1–4]

Аналіз складових компонентів індексу розвитку електронного урядування (EGDI), які сукупно відображають успіх України в останньому дослідженні, показав, що зростання відбулося за двома складовими — індексом онлайн-послуг (OSI) та індексом телекомунікаційної інфраструктури (TII).

У загальносвітовому рейтингу рівня індексу онлайн-послуг за 2024 р. Україна (OSI — 0,9854) посіла 5-те місце серед 193 країн рейтингу, і зараз займає місце між Саудівською Аравією (OSI — 0,9899) та Сінгапуром (OSI — 0,9831). Разом з Індією (OSI — 0,8184), Йорданією (OSI — 0,7591), Кенією (OSI — 0,7770), Монголією (OSI — 0,8222), Філіппінами (OSI — 0,8054), Таїландом (OSI — 0,7611) та Узбекистаном (OSI — 0,8000), Україна має дуже високі значення OSI, незважаючи на те, що ці країни входять до групи країн з доходом нижче середнього [3]. Це говорить про те, що ці країни надають пріоритет розподілу ресурсів на покращення надання онлайн-послуг.

Слід зазначити, що Україна вперше перейшла з групи з високим OSI до групи з дуже високим OSI у 2022 р. Значне збільшення показника OSI України останніми роками показує, що саме розвиток онлайн-сервісів став основним драйвером покращення загального EGDI України у 2024 р. (+20,9 %, порівняно з 2022 р. та +44,4 %, порівняно з 2022 р.) та одним із основних — у 2020–2022 рр.

У 2024 р. Україна вперше увійшла до групи країн з дуже високим індексом телекомунікаційної інфраструктури (TII — 0,8428), і зараз посідає місце між Панамою (TII — 0,8523) та Аргентиною (TII — 0,8425) [3]. Значне збільшення у 2024 р. TII України (+15,9 %, порівняно з 2022 р. та +41,8 %, порівняно з 2022 р.) свідчить, що розвиток телекомунікаційної інфраструктури також став основним чинником покращення загального EGDI країни. При цьому у 2020–2022 р. — це був ключовий драйвер покращення загального EGDI. Зміцнення цифрового потенціалу стало пріоритетом у процесі відновлення країни після пандемії COVID-19, що сприяло активному впровадженню інноваційних технологій, розширенню доступу до високошвидкісного інтернету та формуванню фундаменту для подальшої цифрової трансформації державного сектору.

Аналіз показав, що Україна також входить до групи країн з дуже високим рівнем індексу людського потенціалу, і зараз займає позицію між Ліхтенштейном (НСІ — 0,8263) та Мальтою (НСІ — 0,8162) з показником НСІ — 0,8240 [3]. Проте, порівняно з даними 2022 р. та 2020 р., цей показник знизився відповідно на 4,9, та 4,1 %.

Дані досліджень 2020–2024 рр. свідчать також про коливальний розвиток процесів залученості громадян України до процесів прийняття рішень, формування прозорості та відкритості діяльності держави. Україна відноситься до країн з дуже високим рівнем індексу електронної участі (ЕРІ) та зараз займає 1-ше місце (ЕРІ — 1,0000) серед 193 країн-учасниць рейтингу індексу електронної участі громадян, піднявшись на 56 позицій вгору, порівняно з даними 2022 р. (57 місце; ЕРІ — 0,6023) та на 45 позицій вгору, порівняно з 2020 р. (46 місце; ЕРІ — 0,8095) [1–4]. При цьому, у 2024 р. ЕРІ України збільшилося, порівняно з даними за 2022 р. та 2020 р., відповідно на 66,0 та 23,5 % (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка змін ЕРІ України за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2022 рік	2024 рік	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2020 р., %
Індекс електронної участі (ЕРІ)	0,8095	0,6023	1,0000	166,0	123,5

Джерело: розроблено на основі [1–4]

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що Україна досягла значного прогресу у сфері розвитку електронного урядування, що підтверджується підвищенням позицій у глобальному рейтингу ООН. Зростання значень показників EGDI, OSI та ТІІ свідчить про активне впровадження цифрових сервісів, модернізацію телекомунікаційної інфраструктури та підвищення ефективності державного управління в країні. Високий рівень електронної участі (ЕРІ) демонструє підвищення прозорості діяльності органів влади та активізацію громадян у процесах прийняття рішень. Водночас зниження показника індексу людського потенціалу (НСІ) підкреслює потребу в подальших інвестиціях у цифрову освіту та розвиток людських ресурсів.

Література

1. E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response. United Nations. New York, 2020. URL: <https://surl.li/nzgzc> (дата звернення: 05.10.2025).
2. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. United Nations. New York, 2022. URL: <http://surl.li/kesvm> (дата звернення: 05.10.2025).
3. E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations. New York, 2024. URL: <https://surl.li/kroaav> (дата звернення: 05.10.2025).
4. UN E-government knowledgebase. Ukraine. URL: <https://surli.cc/tcblyh> (дата звернення: 05.10.2025).

ПАНОВА Наталія Миколаївна

здобувачка вищої освіти,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,

м. Київ, Україна

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,

м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ТА МОБІЛЬНИХ БАНКІВСЬКИХ СЕРВІСІВ В УМОВАХ КІБЕРРИЗИКІВ

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі цифрові технології швидко змінюють фінансову сферу. Все більше людей користуються онлайн-платежами, мобільними банківськими додатками, електронними гаманцями та безконтактними способами оплати, що забезпечує зручність, економію часу й доступність фінансових послуг у будь-якому місці.

Водночас стрімкий розвиток онлайн-платежів супроводжується зростанням кіберризиків: хакерські атаки, фішинг, крадіжка персональних даних та шахрайство з платіжними картками створюють серйозні загрози для користувачів і фінансових установ. Тому забезпечення кібербезпеки є ключовим для стабільного функціонування банківської системи та збереження довіри клієнтів. Дослідження розвитку онлайн-платежів у контексті кіберризиків є актуальним і має практичне значення для сучасної економіки України та світу.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку онлайн-платежів і мобільних банківських сервісів, виявлення основних кіберризиків у сфері цифрових фінансових операцій, визначення технологічних і організаційних заходів їх захисту, а також окреслення перспектив подальшого розвитку фінтеху з урахуванням вимог кібербезпеки.

Основні завдання дослідження включають: проаналізувати стан і тенденції розвитку онлайн-платежів та мобільного банкінгу в Україні й світі; визначити основні кіберризики цифрових фінансових операцій і їх вплив на безпеку користувачів; охарактеризувати поширені форми кібератак та випадки витоку даних у банківській сфері; розглянути ключові напрями захисту й управління кіберризиками на технічному, організаційному та правовому рівнях; підкреслити роль користувачів і значення цифрової грамотності у забезпеченні кібербезпеки; окреслити перспективи розвитку фінансових технологій у контексті кіберзахисту.

Результати досліджень. Результати дослідження засвідчили, що розвиток онлайн-платежів і мобільних банківських сервісів супроводжується зростанням кіберризиків. Проте поєднання інноваційних технологій, державного контролю та відповідального користування може забезпечити стабільність і безпеку фінансової системи. Майбутнє банківського сектору належить цифровим рішенням, успіх яких залежить від здатності суспільства ефективно протидіяти кіберзагрозам.

Основні ризики у сфері онлайн-платежів пов'язані з фішингом, шкідливими програмами, DDoS-атаками, витоками персональних даних і соціальною інженерією. Через постійне вдосконалення кіберзагроз банки повинні регулярно оновлювати системи захисту, а користувачі — дотримуватися цифрової обережності.

Досліджуючи статистику за останні роки, можна виділити такі пункти:

1. У багатьох випадках атаки спрямовані на доступність систем, а не безпосередньо на викрадення даних. Проте постійні спроби та атаки із використанням фішингу та вірусів створюють високу імовірність витоку, якщо системи захисту не оновлюються. Наприклад, у ході DDoS-атаки від хактивістської групи NoName057(16) на First Ukrainian International Bank (PUMB) у червні 2023 року банк зазнав збитків через порушення роботи онлайн-сервісів, порталів авторизації/логіну. Не відомо, чи був витік даних або втрати клієнтської інформації — головна шкода була у тимчасовій недоступності сервісів.

2. За даними банківських безпекових підрозділів, у 2024 році потужні кібератаки на ключові банки відбувалися щонайменше раз на місяць, а спроби зламу — майже щодня. У травні хакери атакували бази даних банків і логістичних компаній, спричинивши витік персональних даних українців. Державні та приватні банки, а також портали і реєстри, що містять персональні дані, постійно піддаються кіберризикам.

3. У 2024 році кількість шахрайських операцій з платіжними картками в Україні становила близько 270 000 операцій — це майже на 1 % менше, ніж у 2023 році. Проте сума збитків від таких операцій у 2024-му зросла на 37 % і сягнула $\approx 1,1$ млрд грн. Середня сума однієї незаконної операції в 2024 році — $\approx 4\,247$ грн, у 2023 році загальна сума збитків від фінансового шахрайства з картками становила 833 млн грн, що на 73 % більше, ніж у 2022 році. Кількість випадків у 2023 році — $\approx 272\,000$ операцій. 83 % всіх випадків шахрайства здійснені через інтернет у 2023 році, решта через фізичні пристрої (термінали, банкомати тощо). У 2024 році кількість кібератак на українські організації зросла майже на 70 %, до 4 315 інцидентів, порівняно з 2023 роком.

4. У 2025 році спецоперація “Дата” розслідувала витоки персональних даних з державних і приватних баз, в ході якої порушено 34 кримінальні провадження та проведено 36 обшуків у 10 регіонах. Вісім осіб отримали повідомлення про підозру, одну затримано. Операцію провели Департамент кіберполіції та СБУ.

5. У вересні 2025 року з'явилась інформація про можливий “злив” персональних даних ≈ 20 млн українців у мережу. При цьому Мінцифри і кіберполіція офіційно заявляли, що це не є підтвердженим витоком із системи

“Дія” (частина, ймовірно, даних зібрана з публічних реєстрів або утворених із різних джерел).

Не завжди є підтвердження викрадення персональних даних — часто повідомляють лише про атаки чи порушення доступу. Значну роль відіграє людський фактор: слабкий захист, застаріле ПЗ або помилки адміністрування, що відкривають шлях зловмисникам до даних. Попри кіберризики, онлайн-платежі та мобільний банкінг стрімко розвиваються в Україні. Серед лідерів — Monobank, Wirex, LeoGaming, NovaPay. Вони поєднують технологічність, зручність і швидкість. Monobank став успішним прикладом цифрового банку без відділень, популярного завдяки простому додатку, швидкій реєстрації та інноваціям — біометрії, push-підтвердженню операцій і моніторингу підозрілих транзакцій.

Izibank — сучасний український віртуальний банк на базі “Таскомбанку”, що поєднує надійність класичної банківської системи з гнучкістю фінтех-рішень. Усі послуги — від відкриття рахунку до оформлення кредитки чи депозиту — доступні через мобільний застосунок без відвідування відділення. Банк пропонує швидку реєстрацію, кешбек, вигідні тарифи та сучасний дизайн, орієнтований на молодь. Безпеку забезпечують багаторівнева автентифікація, шифрування даних і моніторинг транзакцій у реальному часі.

O.Bank — цифровий підрозділ “Ідея Банку”, що працює повністю онлайн. Клієнти можуть відкривати рахунки, оформлювати картки, здійснювати платежі та керувати фінансами через зручний додаток. Переваги банку — простий інтерфейс, бонусні програми, миттєві перекази та безкоштовне обслуговування. Високий рівень захисту даних забезпечується двофакторною автентифікацією та системами виявлення шахрайства, що робить O.Bank прикладом успішної інтеграції інновацій у традиційну банківську сферу.

Ці компанії доводять, що успіх фінтеху ґрунтується не лише на технологіях, а й на довірі користувачів, безпеці даних і зручності обслуговування. Майбутнє банківської системи належить гнучким цифровим рішенням, що поєднують комфорт і кіберзахист. Перспективи розвитку онлайн-платежів і мобільного банкінгу пов’язані з упровадженням інновацій, які підвищують швидкість, зручність і безпеку фінансових операцій. Серед ключових трендів — біометричні платежі (розпізнавання обличчя, відбитків пальців, голосу), які мінімізують ризики шахрайства, та технологія блокчейн, що забезпечує прозорість і захист транзакцій.

Висновок. Штучний інтелект і Big Data стають важливими інструментами для виявлення підозрілих операцій, аналізу ризиків і персоналізації послуг. Водночас розвиток цифрових технологій вимагає посилення кіберзахисту, оскільки кожне нове рішення створює потенційні вразливості. Фінтех-сектор України має високий потенціал зростання завдяки поширенню безготівкових розрахунків, державній підтримці та цифровізації. Очікується активна інтеграція у світові фінансові системи, розширення використання блокчейну й зміцнення кібербезпеки відповідно до європейських стандартів. Майбутнє фінансових технологій України базується на поєднанні інновацій, довіри та безпеки.

Література

1. Інтерфакс-Україна. Українські банки посилили захист даних клієнтів через зростання кіберзагроз [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1071169.html> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Мінфін. Українці все частіше користуються онлайн-банкінгом: статистика за 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2025/01/09/143156633> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Укрінформ. Витік даних з реєстрів: під час спецоперації “ДАТА” провели 36 обшуків [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3051682-vitik-danih-z-reestriv-pid-cas-specoperacii-data-proveli-36-obsukiv.html> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Факти. Міняйте паролі: у мережу злили дані 20 мільйонів українців [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fakty.ua/460256-menyajte-paroli-v-set-slili-dannye-20-millionov-ukraincev> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Українська Правда. Кіберзагрози для фінансової системи: як банки захищають клієнтів [Електронний ресурс]. *Економічна правда*. 2022. 16 лютого. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/publications/2022/02/16/682432> (дата звернення: 04.10.2025).
6. Файчук О. В., Костюк В. А., Степаненко Я. О. Розвиток діджитал-банкінгу в умовах військового стану в Україні. *Economics and Business Management*. 2023. Т. 14, № 4. С. 54–68.
7. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Спецвипуск. Матеріали конференції “Сучасні виміри національної безпеки”. Київ: Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка, Навчально-науковий ін-т міжнародних відносин, 2024. 131 с.

СКИБА Ганна Іванівна

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДРАЙВЕР СТАНДАРТИЗАЦІЇ ЗВІТНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформації економіки України, зумовлені цифровізацією, післявоєнними викликами та інтеграцією до європейського економічного простору, висувають нові вимоги до системи фінансової звітності підприємств аграрного сектору. Особливого значення набуває стандартизація звітності сталого розвитку, яка спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств [1].

У цьому контексті інноваційні фінансові інструменти (зелені облігації, ESG-фінансування, цифрові платформи для моніторингу показників сталого розвитку) виступають каталізатором упровадження нових стандартів звітності, що поєднують екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії. Їх застосування сприяє гармонізації національної практики з міжнародними стандартами (GRI, IFRS S1–S2), а також формуванню довіри між інвесторами, державою та бізнесом.

Метою дослідження є визначення ролі інноваційних фінансових інструментів у процесі стандартизації звітності сталого розвитку аграрних підприємств України та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх застосування в умовах цифровізації економіки.

Основні завдання дослідження включають: розкрити сутність і класифікацію інноваційних фінансових інструментів у контексті сталого розвитку аграрного сектору; проаналізувати сучасний стан впровадження стандартів звітності сталого розвитку в аграрних підприємствах України; оцінити потенціал використання фінансових інновацій для підвищення прозорості, достовірності та порівнянності звітності; запропонувати напрями удосконалення стандартів звітності з урахуванням цифрових фінансових технологій.

Результати досліджень. Інноваційні фінансові інструменти створюють стратегічно важливі умови для інтеграції принципів сталого розвитку в систему фінансового управління аграрних підприємств, сприяючи переходу від традиційної економічної моделі до екологічно відповідального, соціально орієнтованого та цифрово трансформованого управління. Їх використання дозволяє аграрним компаніям не лише залучати додаткові ресурси для модернізації виробництва, а й підвищувати свою репутацію на внутрішньому та міжнародному ринках завдяки відповідності вимогам екологічної, соціальної та управлінської звітності (ESG).

Зокрема, зелені облігації виступають одним із найбільш перспективних механізмів фінансування проєктів, спрямованих на підвищення енергоефективності, зменшення викидів парникових газів, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження екологічно безпечних технологій обробки ґрунтів і зберігання сільськогосподарської продукції. Наприклад, кошти, залучені через випуск зелених облігацій, можуть спрямовуватись на встановлення сонячних панелей у тваринницьких господарствах, реконструкцію систем зрошення з використанням технологій водозбереження або впровадження біогазових установок для утилізації відходів виробництва [2]. Такі інструменти дозволяють агропідприємствам не лише реалізувати екологічні ініціативи, а й отримати фінансові переваги у вигляді зниження вартості капіталу та покращення кредитного рейтингу. ESG-інвестиції формують нову культуру корпоративної відповідальності, стаючи ключовим індикатором інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Вони базуються на оцінюванні компаній за нефінансовими показниками — впливом на довкілля, умовами праці, якістю корпоративного управління. Для агросектору це означає не лише підвищення вимог до прозорості, але й формування стабільної бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову стійкість. Участь у рейтингах

Вплив інноваційних фінансових інструментів на показники сталого розвитку аграрних підприємств

Фінансовий інструмент	Основна функція	Конкретні механізми застосування в агросекторі	Вплив на показники сталого розвитку
Зелені облігації	Залучення капіталу для екологічних проєктів	Модернізація енергетичних систем, впровадження сонячних панелей, біогазові установки, екологічно безпечні технології обробітку ґрунту	Зниження викидів парникових газів, енергозбереження, покращення екологічного стану ґрунтів та водних ресурсів
ESG-інвестиції	Підвищення інвестиційної привабливості та стійкості бізнес-моделі	Оцінка підприємства за соціальними, екологічними та управлінськими критеріями; участь у міжнародних ESG-рейтингах	Підвищення прозорості управління, довіри інвесторів, соціальна відповідальність, стійкість фінансових результатів
Цифрові платформи звітності	Автоматизація збору та аналізу даних, забезпечення достовірності	Використання блокчейн-технологій для фіксації даних; застосування штучного інтелекту для аналізу показників ESG; інтеграція з системами обліку підприємства	Підвищення прозорості та верифікації даних, зменшення ризиків маніпуляцій, швидке прийняття управлінських рішень, стандартизація звітності

Джерело: розроблено автором

ESG-показників відкриває українським компаніям доступ до міжнародних фондів сталого розвитку, грантових програм ЄС та глобальних інвестиційних платформ, які надають пріоритет підприємствам із розвиненою системою нефінансової звітності.

Впровадження цифрових платформ звітності, заснованих на технологіях блокчейн і штучного інтелекту, стає ключовим інструментом модернізації обліково-аналітичних процесів. Блокчейн-технології гарантують незмінність і достовірність звітних даних, забезпечуючи можливість відстеження усього ланцюга формування показників сталого розвитку — від збору первинної інформації до її публікації. Штучний інтелект, у свою чергу, дозволяє автоматизувати процеси аналізу, виявляти відхилення у показниках ESG і формувати прогнози впливу екологічних або соціальних ініціатив на фінансові результати підприємства. Результати проведеного дослідження свідчать, що в аграрному секторі України поки що відсутня єдина методологічна база для інтеграції фінансових інновацій у систему звітності сталого розвитку. Більшість аграрних підприємств використовують фрагментарний підхід до розкриття ESG-інформації, що ускладнює її порівнянність і знижує рівень довіри з боку інвесторів. Водночас спостерігається позитивна тенденція: зростає інтерес до міжнародних стандартів GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) та IFRS S2 (Climate-related Disclosures), які визначають загальні принципи підготовки нефінансових звітів. Цей попит стимулює українські компанії до адаптації звітності та запровадження нових технологічних рішень для збору і перевірки даних.

Таким чином, синергія фінансових інновацій і процесів стандартизації звітності створює нові можливості для реалізації стратегії зеленої післявоєнної відбудови аграрного сектору України. Вона забезпечує комплексний підхід до управління фінансовими потоками, сприяє раціональному використанню природних ресурсів, зміцнює екологічну безпеку виробництва та підвищує фінансову стабільність підприємств. У перспективі така модель дозволить аграрному бізнесу України стати частиною європейського простору сталого фінансування, забезпечуючи конкурентоспроможність, інноваційність і довгострокову стійкість розвитку [3].

Висновки. Інноваційні фінансові інструменти є ключовою рушійною силою стандартизації звітності сталого розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи практичну реалізацію екологічних, соціальних і управлінських принципів. Вони сприяють переходу від традиційної до інтегрованої звітності, яка враховує не лише економічні показники, а й вплив діяльності на довкілля та суспільство. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набувають фінансові технології, що автоматизують збір, обробку та перевірку даних, підвищуючи прозорість і достовірність інформації. Використання блокчейн-технологій, аналітичних платформ ESG-звітності та систем штучного інтелекту дозволяє оперативно моніторити екологічні та соціальні показники й запобігати маніпуляціям з даними.

У процесі адаптації до міжнародних стандартів, зокрема GRI, SASB, ESRS та IFRS S1–S2, важливим завданням для України є формування національної методики інтеграції ESG-звітності з урахуванням особливостей аграрного сектору та рівня його цифрової готовності. Такий підхід дозволить забезпечити порівнянність звітності в межах європейського ринку, зміцнити довіру інвесторів і стимулювати залучення зеленого капіталу. Стандартизація звітності сталого розвитку виступає не лише інструментом підвищення фінансової стійкості підприємств, але й стратегічною основою для післявоєнного відновлення аграрної економіки на засадах екологічної відповідальності, інноваційності та соціальної орієнтованості. У результаті синергія фінансових інновацій і процесів стандартизації звітності здатна забезпечити сталу конкурентоспроможність агросектору України у глобальному економічному середовищі та сприяти переходу до зеленої моделі розвитку держави.

Література

1. *Нопка М., & Ковтун О. (2024). Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. Economics and Business Management, Т. 15, № 3.*
2. *Metelytsia V., et al. (2025). Preferences of Ukrainian Agribusinesses Toward Sustainability Reporting for Financing of Green Recovery. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, Vol. 382, Issue 1, pp. 1–28.*
3. *Холод Н. І. (2024). Стандартизація звітності сталого розвитку підприємств: виклики та перспективи цифрової трансформації. Економіка та держава. № 6. С. 45–49.*

СИНЕРГІЯ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНО- МІКИ

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економічних процесів ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національних економік стає ефективне поєднання фінансових інновацій та інформаційних технологій. Розвиток фінтех-сектору, впровадження блокчейн-технологій, штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та хмарних рішень радикально змінюють структуру фінансових ринків, моделі управління, форми інвестування та доступ до фінансових послуг. Для України, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, синергія між фінансовими інноваціями та ІТ є не лише індикатором технологічного прогресу, а й стратегічним ресурсом підвищення економічної стабільності, прозорості та міжнародної конкурентоспроможності. Застосування цифрових фінансових рішень сприяє зростанню продуктивності бізнесу, розвитку фінансової інклюзії, зниженню транзакційних витрат, а також формує нові можливості для малого та середнього підприємництва. Саме тому дослідження взаємозв'язку між фінансовими інноваціями та інформаційними технологіями набуває особливої актуальності в контексті реалізації стратегічних цілей сталого розвитку економіки України [2; 3].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та оцінка впливу синергії фінансових інновацій і інформаційних технологій на підвищення конкурентоспроможності національної економіки України.

Основні завдання дослідження включають: розкрити сутність і зміст поняття “синергія фінансових інновацій та інформаційних технологій”; дослідити сучасні тенденції розвитку фінансових інновацій у світі та в Україні; проаналізувати вплив ІТ-інфраструктури на формування нових фінансових інструментів і послуг; оцінити роль фінтех-компаній у забезпеченні конку-

рентних переваг національної економіки; визначити основні напрями розвитку фінансово-технологічної екосистеми України з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Результати досліджень. Дослідження показало, що синергія фінансових інновацій та інформаційних технологій формується на перетині двох динамічних сфер — фінансів та ІТ, що забезпечує створення нових бізнес-моделей, електронних платіжних систем, цифрових валют, онлайн-кредитування, краудфандингу, регтеху (RegTech) та інсуртеху (InsurTech). Такі інновації сприяють підвищенню ефективності фінансового посередництва, зменшенню ризиків і підвищенню прозорості фінансових операцій [1].

В Україні фінтех-сектор розвивається швидкими темпами: з'являються національні платіжні сервіси, мобільні банки, впроваджуються системи електронної ідентифікації, а Національний банк України активно підтримує розвиток цифрових фінансових інструментів. Цифровізація сприяє покращенню доступу до фінансових послуг, розширенню клієнтської бази та зміцненню фінансової безпеки [1; 3]. Водночас, аналіз виявив низку проблем, що стримують повну реалізацію потенціалу синергії фінансових інновацій і технологій: недостатній рівень цифрової грамотності населення, обмежений доступ до венчурного фінансування, регуляторні бар'єри, а також потреба у підвищенні кібербезпеки. Подолання цих обмежень вимагає скоординованих дій держави, фінансових інституцій та ІТ-компаній [2].

Отже, синергія фінансових інновацій і інформаційних технологій створює потужний мультиплікативний ефект, сприяючи модернізації фінансової системи, розвитку підприємництва та формуванню цифрової економіки нового покоління.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що поєднання фінансових інновацій та інформаційних технологій є стратегічним чинником конкурентоспроможності національної економіки. Завдяки синергії цих елементів створюються нові фінансові сервіси, підвищується ефективність управління ресурсами, розширюється доступ до капіталу, а національні підприємства отримують можливість інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Для посилення цього процесу в Україні необхідно: стимулювати розвиток фінтех-стартапів через систему податкових і кредитних пільг; удосконалити нормативно-правову базу цифрових фінансових операцій; підвищувати цифрову компетентність фахівців фінансового сектору; розвивати партнерства між державою, бізнесом і науковими установами у сфері фінансових технологій.

Таким чином, синергія фінансових інновацій та інформаційних технологій стає ключовим каталізатором інноваційного розвитку та важливою умовою зміцнення позицій України у світовому економічному просторі.

Література

1. Грінцова, В. М., & Черненко, О. М. (2023). Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції та перспективи розвитку. *Фінанси України*. № 9. С. 45–56.

2. Сидоренко, І. П. (2024). Інформаційні технології як драйвер розвитку фінансового ринку України. *Економічний вісник Національного технічного ун-ту України "КПІ"*. № 5. С. 78–86.
3. Коваленко, Л. В., & Мельник, Д. С. (2022). Фінтех-інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка та суспільство*. Вип. 74. С. 112–120.

ТИМКО Юлія Анатоліївна

здобувачка вищої освіти,

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.,

*доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
м. Київ, Україна*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ПЛАТФОРМ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність теми дослідження. У нинішньому цифровому суспільстві фінансові технології відіграють ключову роль в інноваційному розвитку. Україна за останні роки досягла суттєвих успіхів у забезпеченні високого рівня цифровізації суспільства. Умови цифрової трансформації української економіки формують попит на нові фінансові рішення. Фінтех-платформи стають ключовими драйверами модернізації фінансово-інвестиційної системи, пропонуючи інноваційні сервіси, що поєднують фінанси та цифрові технології. Фінансові технології допомагають населенню у здійсненні фінансових транзакцій та дозволяють спростити більшість процесів, пов'язаних з цим.

Метою дослідження є визначення основних тенденцій і перспектив розвитку фінтех-платформ в Україні в умовах цифровізації економіки та післявоєнного відновлення, а також оцінка їхнього впливу на фінансову стабільність і конкурентоспроможність держави.

Основні завдання дослідження включають:

- проаналізувати сутність і роль фінансових технологій у сучасній економіці;
- визначити особливості функціонування фінтех-платформ в Україні;
- дослідити інноваційні рішення, що використовуються у фінансовій сфері (блокчейн, штучний інтелект, цифрові валюти);

- окреслити проблеми та виклики, пов'язані з упровадженням фінтеху в Україні;
- обґрунтувати напрями розвитку фінтех-сектору в контексті цифрової економіки.

Результати досліджень. Фінансові технології являють собою окрему галузь фінансів, що передбачає використання інноваційних технологій для надання і отримання, удосконалення та оптимізації фінансових послуг, розвиток яких з одного боку є надзвичайно швидким, а з іншого має бути адаптованим до вимог фінансового ринку і фінансової інклюзії [1].

Динамічний розвиток фінансових інновацій і технологій можливий лише за умови високого рівня цифровізації суспільства. Трансформація платіжних систем під впливом фінтех є важливим етапом розвитку глобальної економіки. Інтеграція таких технологій, як блокчейн, штучний інтелект та цифрові валюти центральних банків, змінює характер фінансових операцій, підвищуючи їх ефективність та доступність. У цьому процесі банки залишаються основними учасниками, адаптуючи свої бізнес-моделі та технологічні платформи до нових викликів, що виникають у зв'язку з розвитком фінтех.

Актуальні тенденції свідчать, що майбутнє платіжних систем визначатиметься подальшим упровадженням інноваційних рішень, орієнтованих на задоволення потреб користувачів та підвищення ефективності операцій.

Важливу роль у впровадженні фінтеху відіграють банки нового типу. Необанки — це фінансово-кредитні інститути, які здійснюють свою діяльність виключно через мережу Internet. Сьогодні одним із найбільш популярних фінтех-проектів в Україні є банківський проєкт “Monobank”. Це український необанк, що обслуговує понад 7 млн клієнтів. Посідає № 2 в Google Play та в App Store серед найпопулярніших фінансових застосунків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн [2]. Протягом останніх років банки випускають не фізичні пластикові, а віртуальні картки, за допомогою яких можна розрахуватися зі смартфона за допомогою NFC-технології. Розумна автоматизація набирає обертів у частині оптимізації підтримки клієнтів. Покращення текстових, голосових і відео чат-ботів, їх інтеграція з ChatGPT, дозволять клієнтам отримувати інформацію вночі або у вихідні дні. Це зменшить навантаження на відділи клієнтської підтримки та зменшить витрати компаній на обслуговування клієнтів. Розвиток штучного інтелекту та технологій машинного навчання створює нові можливості для автоматизації процесів виявлення шахрайства, аналізу транзакцій та персоналізації послуг. Автоматичний аналіз великих масивів даних для виявлення потенційно небезпечних операцій буде займати набагато менше часу, ніж коли це робиться вручну [3].

В контексті післявоєнного відновлення України, виникає ряд проблем та викликів, пов'язаних з ефективним впровадженням інноваційних моделей фінансових технологій та забезпеченням фінансової інклюзії. Недостатня правова база та регуляторні бар'єри, ризики кібербезпеки та захисту персональних даних, низький рівень фінансової грамотності частини населення та висока конкуренція з боку традиційних банків і міжнародних фінтех-ком-

паній. Та незважаючи на проблеми, перспектив розвитку в Україні значно більше.

Фінансова інклюдія — залучення широких верств населення до фінансової системи через зручні цифрові сервіси (наприклад: Monobank — мобільний банк без відділень, що надає послуги лише через застосунок. Revolut — мультивалютний цифровий банк із глобальним доступом). Розширення інвестиційних можливостей — краудфандинг та краудінвестинг як нові механізми фінансування стартапів. Спільнокошт — є чудовим прикладом краудфандингової платформи для фінансування культурних, освітніх і соціальних проєктів. Інтеграція у світовий фінансовий простір розвиває платіжний сервіс, який відповідає міжнародним стандартам. Цифрові валюти та блокчейн-рішення підвищують прозорість фінансових операцій і зниження витрат. Наприклад світова криптовалютна біржа Binance та KUNA Exchange — платформа для обміну криптовалют. Не менш важлива законодавча підтримка та формування сприятливого регуляторного середовища. В Україні існує цифрова державна платформа — “Дія”, яка інтегрує е-сервіси, у тому числі фінансові (наприклад, відкриття бізнесу, податкові послуги). Також Нацбанк України активно розробляє проєкт е-гривні як державної цифрової валюти. Україна, внаслідок активної цифровізації, має великі шанси на подальший розвиток фінтех-індустрії, з огляду на поточний стан розвитку фінансових технологій [3].

Таким чином, фінтех-платформи мають значний потенціал для розвитку в Україні, оскільки сприяють прозорості, доступності та інноваційності фінансової системи. Вони здатні стати одним із ключових інструментів залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та прискорення цифрової трансформації економіки. Для реалізації цього потенціалу необхідні комплексна державна підтримка, правове регулювання та підвищення довіри до фінтех-сервісів.

У післявоєнний період перед Україною стоїть завдання відновлення. Це стосується не лише інфраструктури, яка постраждала від російської агресії, але й економічної, соціальної та інших сфер життя [4].

Найбільш ефективно управління фінтех-компаніями в умовах війни та відновлення після неї передбачає формування стратегій ризик-менеджменту, диверсифікацію продуктів і послуг, а також встановлення результативної взаємодії з державними структурами та регуляторами. Слід розвивати такі галузі, як застосування штучного інтелекту (ШІ), хмарні сервіси, використання чат-ботів, технології роботи з віртуальними активами, що дозволить підвищити продуктивність компаній та посилити їхнє становище на європейському ринку. Потрібні нові фінансово-технологічні компанії, які будуть спрямовані на покращення якості життя людей. Існуючі фінтех-фірми продовжать свій розвиток, демонструючи світу, що Україна є і залишиться діджиталізованою.

Висновки. Фінтех-платформи мають потужний потенціал для розвитку в Україні, оскільки сприяють підвищенню прозорості, доступності та ефективності фінансової системи. Вони стають інструментом залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та цифрової трансформації економіки.

Для розкриття цього потенціалу необхідно:

- удосконалити нормативно-правову базу;
- посилити державну підтримку фінтех-компаній;
- забезпечити кібербезпеку та захист даних;
- підвищити рівень фінансової грамотності населення.

У післявоєнний період фінтех може стати одним із рушіїв відновлення української економіки. Використання штучного інтелекту, хмарних технологій, цифрових валют і чат-ботів підвищить ефективність фінансових процесів, а Україна зміцнить позиції як один із лідерів цифрових інновацій у Східній Європі.

Література

1. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 60.
2. Monobank. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://www.monobank.ua/?lang=uk> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Федосюк Ю. Фінтех у 2024 році: чого чекати. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/4/708359/> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Ярова М. Український фінтех 2023: 246 компаній, 7 з них засновані у 2022-му. AIN. URL: <https://ain.ua/2023/06/21/ukrayinskyu-finteh-2023/> (дата звернення: 05.10.2025).

БЄЛАН Марія Віталіївна

здобувачка вищої освіти,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,

м. Київ, Україна

ФІНТЕХ-СТАРТАПИ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Актуальність теми дослідження. Фінтех-стартапи стали ключовим елементом сучасної цифрової трансформації фінансового сектору, особливо в країнах, що розвиваються, таких як Україна. У контексті глобальної цифровізації, фінтех-компанії пропонують інноваційні рішення, такі як мобільні

платежі, необанки, криптовалюти та онлайн-кредитування, які змінюють традиційні моделі банківської справи. В Україні, де фінансовий ринок стикається з викликами, пов'язаними з війною, економічною нестабільністю та необхідністю інтеграції до європейських стандартів, фінтех-стартапи сприяють підвищенню доступності фінансових послуг, зниженню витрат та посиленню конкуренції.

Цифрова трансформація через фінтех не тільки оптимізує процеси, але й сприяє фінансовій інклюзії, дозволяючи мільйонам українців користуватися послугами без фізичного відвідування банків. Це особливо актуально в сьогоденних умовах, коли цифрові технології забезпечують безперервність операцій. Отже, вивчення ролі фінтех-стартапів як драйвера трансформації є критичним для розуміння майбутнього українського фінансового ринку.

Метою дослідження є оцінка впливу фінтех-стартапів на цифрову трансформацію фінансового сектору України, аналіз ключових технологій і тенденцій, що сприяють розвитку ринку, а також розробка рекомендацій для подолання викликів і реалізації потенціалу фінтех-екосистеми.

Основні завдання дослідження включають: проаналізувати стан і тенденції розвитку фінтех-стартапів в Україні й світі; визначити основні технології та їх вплив на трансформацію фінансового ринку; охарактеризувати поширені фінтех-рішення та приклади успішних компаній; розглянути ключові виклики, такі як кіберризики, регуляція та інвестиційні бар'єри; підкреслити роль держави та значення інновацій у забезпеченні зростання; окреслити перспективи розвитку фінтех у контексті цифрової трансформації.

Результати досліджень. Аналіз показав, що фінтех-стартапи значно прискорюють цифрову трансформацію фінансового ринку України, сприяючи переходу до цифрових платформ і посиленню стійкості сектору. Проте поєднання інновацій, державного регулювання та управління ризиками є ключовим для сталого зростання. Майбутнє фінансового ринку належить гібридним рішенням, успіх яких залежить від здатності протидіяти викликам, як-от кіберзагрозам. Основні виклики для фінтех-стартапів включають регуляторні бар'єри, кіберризики та брак інвестицій, але їх подолання через державну підтримку (наприклад, Стратегія Fintech2025 НБУ) відкриває шлях до зростання. Через постійне вдосконалення технологій компанії повинні регулярно оновлювати системи, а регулятори повинні адаптувати норми.

Досліджуючи статистику за останні роки, можна виділити такі пункти:

1. За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній (UAFIC), у 2025 році в Україні зареєстровано понад 300 фінтех-компаній, з яких 78 % базуються в Києві, 6 % — у Дніпрі та Львові. Це свідчить про концентрацію інновацій у великих містах, але також про потенціал регіонального розвитку. Презентація Каталогу фінтех-компаній 2025 року в липні підкреслила зростання сектору на 20 % порівняно з 2024 роком.

2. Розмір ринку фінтех в Україні оцінюється в близько 6,9 млрд дол. США у 2025 році з річним зростанням (CAGR) на рівні 15–20 %, попри воєнні виклики. До 2019 року спостерігався стрімкий ріст, після чого був спад через

зовнішні фактори, але відновлення відбувається завдяки інвестиціям, як від UMAEF, що підтримав Fintech-IT Group на 1 млрд дол.

3. У 2024–2025 роках кількість інвестицій у фінтех зросла на 50 %, з фокусом на нео-банки та платежі. Наприклад, Monobank став першим українським фінтех-єдинорогом з оцінкою 1 млрд дол., залучаючи інвестиції від американських фондів. Кількість користувачів цифрових банківських послуг перевищила 20 млн, з часткою мобільних платежів у 70 % від усіх транзакцій.

4. Кіберризики залишаються ключовим викликом: у 2024 році кількість кібератак на фінансові установи зросла на 70 %, до 4315 інцидентів. У 2025 році операція “Дата” розслідувала витоки даних, призвівши до 34 кримінальних проваджень. Регуляторні бар’єри, а саме вимоги НБУ до ліцензування, уповільнюють зростання, але Стратегія Fintech2025 сприяє створенню екосистеми.

5. У вересні 2025 року з’явилася інформація про потенційний витік даних 20 млн українців, що підкреслило вразливість, але також стимулювало посилення кіберзахисту в фінтех. Попри ризики, сектор демонструє стійкість, з фокусом на ШІ та блокчейн для виявлення шахрайства.

Попри виклики, фінтех-стартапи стрімко розвиваються в Україні. Серед лідерів — Monobank, Fintech Band та PrivatBank з його цифровими сервісами. Monobank став успішним прикладом нео-банку без відділень, популярним завдяки мобільному додатку, біометрії та моніторингу транзакцій. Fintech-IT Group, що включає Kilobyte1024 та Shake-to-Pay, привернула увагу інвесторів завдяки інноваціям у платежах.

Izibank — віртуальний банк на базі “Таскомбанку”, що поєднує традиційну надійність з fintech-гнучкістю. Усі послуги доступні через додаток, з швидкою реєстрацією, кешбеком та сучасним дизайном. Безпеку забезпечують багаторівнева автентифікація та моніторинг.

Ці компанії демонструють, що успіх фінтех залежить від інноваційних технологій, клієнтоорієнтованості та надійного захисту даних. Перспективи розвитку пов’язані з розширенням використання ШІ для персоналізації, блокчейну для прозорих транзакцій та біометричних рішень для безпеки.

Висновок. Фінтех-стартапи трансформують фінансовий ринок України, підвищуючи його ефективність, доступність і адаптивність до сучасних викликів. Технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і цифрові платежі, дозволяють оптимізувати витрати, зменшувати ризики та прискорювати операції. Потенціал сектору підкріплюється державними ініціативами, зокрема Стратегією Fintech2025, яка сприяє створенню інноваційної екосистеми. Очікується поглиблення інтеграції з глобальними фінансовими системами, розвиток безпечних технологій та адаптація до стандартів ЄС. Успіх залежить від балансу між інноваціями, регуляторною підтримкою та кібербезпекою.

Література

1. Українська асоціація fintech та інноваційних компаній. Fintech trends 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fintechua.org/en>

2. Національний банк України. Fintech development in Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025>
3. ResearchGate. The Influence of Fintech Startups on the Dynamics of Innovative Development of the Financial Market [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/394625563_The_Influence_of_Fintech_Startups_on_the_Dynamics_of_Innovative_Development_of_the_Financial_Market
4. UA Consulting. Ukraine fintech investment in 2025: Market Size, Trends & Entry Guide [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uaconsulting.eu/2025/06/18/ukraine-fintech-investment/>

АНТОНОВА Валентина Володимирівна

здобувачка вищої освіти,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,

м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ ШАХРАЙСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОТИДІЯ

Актуальність теми дослідження. Новітня стадія розвитку цифрової економіки передбачає активний стрибок від фінансових операцій у віртуальний простір. Онлайн-банкінг, криптовалюта, фінтех-сервіси та мобільні платежі значно вдосконалили зручність обслуговування, проте в ту саму мить збільшили кількість ризиків для користувачів. В Україні фінансове шахрайство швидко набуло популярності серед форм кіберзлочинності: згідно з даними Національного банку України у 2024 році розмір збитків, завданий шахрайськими операціями з платіжними картками, перевищив 1,1 млрд грн з кількістю випадків більше ніж 270 тис.

Важливим уточненням до даної проблеми є ще інформація, надана Офісом Генерального прокурора, яка свідчить, що впродовж 2023–2024 рр. кількість кримінальних проваджень за ст.190 ККУ “Шахрайство” збільшилась до 80 тис. на рік, що стало рекордним показником за останнє десятиліття. Збільшення цифрових злочинів викликане проявом нових технологій шахрайства — фішингу, фейкових інвестиційних платформ, соціальної інженерії.

Аналіз фінансових шахрайств у цифровому середовищі актуальний для посилення фінансової безпеки держави, збільшення довіри до банківських і фінтех-послуг та створення необхідних механізмів щодо протидії таким злочинам.

Метою дослідження є визначення інноваційних тенденцій розвитку фінансових шахрайств у цифровому середовищі та надання рекомендацій щодо поліпшення механізмів їх запобігання і протидії на рівні держави, фінансових установ та користувачів.

Основні завдання дослідження передбачають: аналіз сутності і класифікації фінансових шахрайств у цифровому середовищі; дослідження масштабів та динаміки фінансових шахрайств станом на 2020–2025 рр.; встановлення ключових чинників, що слугують каталізатором для поширення цифрового шахрайства; розгляд сучасних методів і технологій, що використовуються для розкриття та запобігання шахрайству.

Результати досліджень. Результати дослідження показали, що впровадження у фінансову сферу цифровізації зародило не тільки прискорення швидкості обслуговування, а й нові можливості для шахрайства.

Досліджуючи статистику за останні роки, можна виявити такі пункти:

1. Відповідно до даних Національного банку України, кількість переведень із шахрайством із платіжними картками зменшилася орієнтовно на 1 % і склала принаймні 270000 випадків, на протигагу цьому загальна сума збитків збільшилась на 37 % і сягнула позначки в 1,1 млрд грн. Враховуючи наведені дані, середній розмір однієї незаконної операції досяг 4247 грн, що свідчить про зростання дієвості шахрайських схем і їх націлення на середній та високий клас населення.

2. Аналіз структури шахрайств дав можливість визначити, що найпопулярнішою формою залишається соціальна інженерія — омана користувачів з метою отримання персональних даних, логінів, паролів та кодів підтвердження. Згідно з інформацією аналітичного порталу Finway, більше ніж 83 % усіх випадків фінансового шахрайства в Україні проводиться в інтернеті. Новим напрямком стало використання технологій голосових deepfake, підробка ідентифікаційних документів і фейкових сторінок у соціальних мережах.

3. На світовому рівні спостерігається ідентична тенденція. За результатами досліджень компанії Veriff станом на 2025 рік активність шахраїв у фінансовій сфері зросла на 21 % в період з 2024 по 2025 рік. Паралельно з цим наростає чисельність використання штучного інтелекту та машинного навчання не лише для виявлення, а й для організації шахрайських атак. Такі платформи, як deepfake, дають змогу створювати фальшиві аудіо- та відео-ідентифікації клієнтів, що своєю мірою ускладнює процес розпізнавання особи.

Серед сучасних методів боротьби зі злочинами у цифровому фінансовому середовищі своєрідне місце займають AI-рішення та моделі машинного навчання, які пристосовані до аналізу мільйонів транзакцій у режимі реального часу. У наукових працях, розміщених на порталі arXiv станом на 2024 рік, наведено ефективність графових нейронних мереж (GNN), які спостерігають

за взаємозв'язками між фінансовими операціями та допомагають розкривати приховані аномалії у поведінці користувачів.

Результативна протидія цифровим шахрайствам потребує комплексного підходу. В першу чергу слід підвищити фінансову та кібербезпекову грамотність суспільства — навчання користувачів розпізнаванню фішингових сайтів, підозрілих повідомлень і дзвінків. Наступним кроком є посилення нормативно-правової бази: покращення законодавства у сфері цифрових платежів, фінтех-сервісів, захисту особистих даних, впровадження обов'язкових процедур KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering). Вирішальним рішенням стане розвиток співпраці між державними установами, банками та ІТ-компаніями для оперативного обміну інформацією про загрози.

Варто зазначити, що технологічний розвиток залишається попереду, а можливості існуючих систем безпеки недостатньо розвинуті для того, щоб скласти конкуренцію першим. У цьому випадку можна навести приклад з Європейським центральним банком, який у 2025 році розпочав проєкт з використання AI-стартапу для оцінювання ризиків шахрайства при впровадженні цифрового євро. Схожі рішення демонструють ефективність інтеграції штучного інтелекту у фінансовий контроль та моніторинг.

Висновок. Цифровізація фінансових послуг, незважаючи на беззаперечні переваги для економіки та користувачів, створює нові ризики у сфері фінансової безпеки. Активне впровадження онлайн-банкінгу, електронних платежів, фінтех-рішень і криптовалют супроводжується зростанням кількості кіберзлочинів, зокрема шахрайств, спрямованих на заволодіння коштами громадян і підприємств. В Україні масштаби цього явища свідчать про його системний характер. За даними Національного банку України, у 2024 році було зафіксовано близько 270 тисяч випадків шахрайства з платіжними картками, тоді як загальні збитки від таких дій перевищили 1,1 мільярда гривень, що на 37 % більше, ніж у попередньому році. Попри незначне зменшення кількості інцидентів, середній розмір однієї незаконної операції зріс із 3 065 до 4 247 гривень, що свідчить про ускладнення схем і зростання їхньої ефективності.

Переважає більшість шахрайських операцій в Україні — понад 80 % — відбувається в інтернеті, де злочинці користуються методами соціальної інженерії, фішингом, підробленими сайтами й телефонними дзвінками. Новими тенденціями стають застосування технологій deepfake, підробка документів та ідентифікаційних даних, створення фейкових інвестиційних платформ і маніпуляції через соціальні мережі. Водночас подібні тенденції спостерігаються і на міжнародному рівні. Згідно з даними компанії Veriff, шахрайська активність у фінансових службах зросла на 21 % у 2024–2025 роках. Такі злочини дедалі частіше базуються на використанні штучного інтелекту, який дозволяє автоматизувати атаки, підробляти голоси та обличчя користувачів.

Ефективна протидія цим загрозам потребує системного підходу. Насамперед важливо підвищувати фінансову та кібербезпекову грамотність населення, оскільки більшість шахрайських схем реалізується через психологічний вплив на користувачів. Не менш важливо вдосконалювати законодавчу базу

у сфері фінтеху, цифрових платежів і захисту персональних даних, впроваджуючи міжнародні стандарти KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering). Значну роль у боротьбі зі шахрайством відіграє розвиток аналітичних систем, побудованих на основі машинного навчання та графових нейронних мереж, здатних виявляти підозрілі транзакції в режимі реального часу. Такі рішення вже активно використовуються у світі — зокрема, Європейський центральний банк у 2025 році розпочав тестування AI-стартапу для запобігання шахрайству під час впровадження цифрового євро.

Література

1. https://corruption.hab.media/202993-financove_shahrajstvo_v_ukrajini_ukrajintsi_shchoroku_vtrachajutj_do_1_miljjarda_dolariv_u_fejkovih_investprojekтах
2. https://minfin.com.ua/ua/2024/02/21/121904597/?utm_source=chatgpt.com
3. https://wrt.sud.ua/uk/news/ukraine/341164-v-ukraine-v-2025-godu-kolichestvo-del-o-moshennichestve-umenshilos-v-15-raza?utm_source=chatgpt.com
4. Національний банк України. Огляд статистики шахрайських операцій із платіжними картками в Україні за 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Finway. Найпоширеніші онлайн-схеми шахрайства в Україні у 2024 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://finway.com.ua> (дата звернення: 07.10.2025).
6. Veriff. Top Fraud Trends in Digital Banking for 2025 and How to Stay One Step Ahead [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.veriff.com/fraud/learn/top-fraud-trends-in-digital-banking-for-2025> (дата звернення: 07.10.2025).

ОЧКАС Максим

аспірант,

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”*

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,
м. Київ, Україна*

СМАРТ-БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної цифровізації всі сфери державного управління, включно з фінансовою, зазнають сут-

тевих трансформацій. Одним із найважливіших напрямів реформування фінансової системи України є впровадження концепції смарт-бюджетування, що передбачає використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у процесах формування, розподілу та контролю бюджетних ресурсів [2].

Традиційні механізми бюджетного планування, що базуються на централизованому прийнятті рішень, поступово втрачають ефективність в умовах зростаючих вимог до прозорості, підзвітності та швидкості реагування бюджетної системи на зміни соціально-економічного середовища [1]. У цьому контексті смарт-бюджетування виступає не лише технологічною інновацією, а й стратегічним інструментом удосконалення системи публічних фінансів, орієнтованим на результативність і відкритість [3].

Актуальність дослідження також зумовлена потребою у розробленні дієвих механізмів інтеграції цифрових технологій у бюджетний процес, зокрема засобів аналітики великих даних, блокчейн-технологій, інструментів штучного інтелекту та платформ відкритих фінансових даних [4]. Це відповідає європейським тенденціям модернізації управління публічними фінансами та сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки України [5].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та принципів смарт-бюджетування, а також аналіз його ролі у забезпеченні ефективності функціонування бюджетної системи України в умовах цифрової трансформації економіки.

Основні завдання дослідження включають: розкрити теоретичну сутність та концептуальні основи смарт-бюджетування в контексті розвитку публічних фінансів; дослідити вплив цифрової трансформації на реформування бюджетного процесу в Україні; оцінити сучасний стан впровадження цифрових технологій у бюджетне планування, прогнозування та контроль; визначити переваги, ризики й обмеження впровадження смарт-бюджетування в системі державних фінансів; сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами на основі інноваційних фінансових інструментів.

Результати досліджень. Проведене дослідження свідчить, що концепція смарт-бюджетування охоплює сукупність технологічних, організаційних і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бюджетного процесу через використання цифрових технологій та інтелектуальних аналітичних систем [3].

Основною характеристикою смарт-бюджетування є можливість оперативного доступу до інформації про доходи, витрати та фінансові результати у режимі реального часу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на всіх рівнях бюджетної системи [4].

У світовій практиці найбільш поширеними елементами смарт-бюджетування є [5]:

- автоматизація бюджетного планування за допомогою цифрових платформ;
- використання систем моніторингу результативності бюджетних програм;

- застосування технологій блокчейн для запобігання корупційним ризикам;
- інтеграція інструментів аналітики великих даних у процес прийняття рішень.

В Україні впровадження елементів смарт-бюджетування вже відбувається через такі цифрові рішення, як система “*Prozorro*”, портал відкритих даних “*E-Data*”, інформаційна система управління державними фінансами *E-Transparent Budget*, що забезпечують підвищення прозорості та підзвітності державного сектору [1]. Водночас процес їх інтеграції у єдину систему смарт-бюджетування потребує вдосконалення інституційних механізмів та нормативно-правового забезпечення [2].

Наявні проблеми у сфері цифровізації бюджетних процесів включають недостатній рівень цифрової грамотності працівників органів державного управління, нерівномірність технічного забезпечення, відсутність єдиних стандартів обміну даними та обмежену сумісність інформаційних систем між відомствами [3]. Подолання цих бар’єрів є необхідною умовою для переходу до інтегрованої моделі смарт-бюджетування, яка б відповідала міжнародним стандартам управління публічними фінансами.

Таким чином, реалізація концепції смарт-бюджетування в Україні сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами, зміцненню фінансової дисципліни, зменшенню рівня тіньових витрат та забезпеченню більшої прозорості фінансових потоків на всіх рівнях влади [4; 5].

Висновки. Смарт-бюджетування є ключовим інструментом трансформації системи публічних фінансів України в умовах цифрової економіки. Його впровадження створює передумови для переходу до нової моделі бюджетного управління, орієнтованої на ефективність, результативність та відкритість.

Для забезпечення сталого функціонування смарт-бюджетування необхідно [2; 3]:

- вдосконалити нормативно-правову базу щодо цифрового управління фінансами;
- розширити використання сучасних інформаційних систем у процесі бюджетного планування та контролю;
- забезпечити підготовку фахівців із високим рівнем цифрової компетентності;
- розвивати партнерство між державними структурами, ІТ-сектором та громадянським суспільством у сфері відкритих фінансів.

У перспективі смарт-бюджетування стане базовою складовою цифрової екосистеми державних фінансів України, сприятиме прозорості бюджетних процесів, підвищенню довіри громадян до влади та ефективній реалізації цілей сталого розвитку.

Література

1. Бюджетний кодекс України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Василик О. Д. Державні фінанси України: теорія і практика. К.: Центр учбової літ., 2021.

3. Кириленко О. П. Фінансова політика в умовах цифрової трансформації. Тернопіль: THEU Press, 2023.
4. OECD (2022). Digital Transformation of Public Finance: Smart Budgeting and Data Governance. Paris: OECD Publishing.
5. World Bank (2024). Smart Budgeting for Transparent Governance. Washington, D.C.

ВЕЛИЧКО Артем Вадимович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київського національного університету будівництва і архітектури*

АРТЕМЕНКО Антон Олексійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київського національного університету будівництва і архітектури*

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФІНАНСУВАННІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

Публічно-приватне партнерство (ППП) у фінансуванні девелоперських проєктів є ефективним механізмом поєднання державних ресурсів з приватним капіталом для реалізації інфраструктурних та нерухомих ініціатив. Девелоперські проєкти, що включають розвиток нерухомості, урбаністичні комплекси та соціальну інфраструктуру, вимагають значних інвестицій, де PPP дозволяє розподілити ризики, оптимізувати витрати та підвищити ефективність. Підприємства стикаються з викликами обмеженого державного фінансування, високих ризиків та впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і воєнні конфлікти. Без інтеграції PPP проєкти ризикують затримками, перевитратами та неповним реалізацією, що уповільнює економічне відновлення.

Постановка проблеми полягає в недостатній ефективності механізмів публічно-приватного партнерства у фінансуванні девелоперських проєктів, що призводить до дефіциту ресурсів, зростання боргів та ризиків невиконання. Економічна нестабільність, зокрема в Україні через воєнні дії, посилює ці аспекти, змушуючи до пошуку альтернативних джерел фінансування, але відсутність адаптованих моделей ускладнює розподіл ризиків, регуляторне забезпечення та залучення приватних інвесторів. Необхідність удосконалення PPP вимагає комплексного підходу до законодавства, ризик-менеджменту та інтеграції з девелоперськими стратегіями.

Аналіз досліджень показує, що проблеми PPP у фінансуванні девелоперських проєктів висвітлені в працях українських вчених, таких як В. В. Дабіжа, О. О. Самков, К. О. Єфіменко, Л. В. Лисяк, С. В. Качула та ін. Дослідники

акцентують увагу на ролі публічно-приватного партнерства в економічному розвитку, проте недостатньо вивчено інтеграцію цих механізмів у вітчизняні девелоперські проекти в умовах кризи, з урахуванням регуляторних реформ та ризиків.

Глобальні тенденції свідчать про зростання значення публічно-приватного партнерства у фінансуванні девелоперських проектів, оскільки поєднання державних гарантій та приватних інновацій сприяє стійкості та ефективності реалізації проектів. В українських умовах, з урахуванням воєнного стану та високого рівня інфляції, потреба у таких механізмах особливо зростає, оскільки вони дозволяють трансформувати кризові виклики у можливості для економічного зростання та соціального розвитку. Негативні фактори, зокрема російсько-українська війна, значно звужують фінансовий простір, ускладнюють реалізацію стратегій розвитку регіонів та територіальних громад, а на окремих територіях роблять їх повне впровадження практично неможливим. В умовах війни в Україні особливий акцент робиться на відновленні інфраструктури, де PPP виступає ефективним інструментом залучення фінансування через концесії та спільні інвестиції [3, с. 10].

Таблиця 1

Переваги публічно-приватного партнерства

Перевага	Зміст	Очікувані ефекти
Підвищення ефективності та результативності	PPP забезпечує державному сектору доступ до сучасних технологій, інновацій та експертизи приватних компаній.	• Оптимізація процесів та інфраструктури; • Підвищення продуктивності проектів; • Розвиток інноваційних рішень.
Розподіл витрат і ризиків	Фінансове навантаження та ризики проектів поділяються між державою та приватними партнерами; приватний сектор залучає додаткові ресурси та фінансову експертизу.	• Зменшення тягаря на державний бюджет; • Ефективне управління ризиками; • Своєчасне завершення проектів у межах бюджету.
Підвищення якості послуг	Приватні партнери орієнтовані на результат і задоволення потреб громадськості, впроваджують механізми моніторингу та контролю ефективності.	• Поліпшення якості надання послуг; • Підвищення підзвітності та прозорості; • Задоволення потреб населення у встановлені терміни.
Прискорений розвиток інфраструктури	Досвід та ефективність приватного сектора дозволяють оптимізувати процеси будівництва та управління проектами.	• Швидше завершення інфраструктурних проектів; • Залучення додаткових інвестицій; • Стимулювання економічного розвитку регіону.
Гнучкість та адаптивність	PPP дозволяє швидко реагувати на зміни економічних умов, технологій та потреб громади протягом життєвого циклу проекту.	• Актуальність та адаптованість проектів; • Оперативна мобілізація ресурсів; • Підвищена ефективність у змінних умовах.

Джерело: Складено автором на основі [2; 3; 5]

Кожен із напрямів ППП забезпечує окремий механізм впливу: підвищення ефективності оптимізує процеси та стимулює впровадження інновацій, тоді як розподіл витрат і ризиків знижує фінансове навантаження та підвищує стабільність реалізації проєктів. Підвищення якості послуг формує конкурентні переваги та зміцнює довіру громадськості, що є важливим для довгострокового розвитку. Прискорений розвиток інфраструктури сприяє швидкому досягненню стратегічних цілей та економічному зростанню регіону. Гнучкість та адаптивність забезпечують здатність підприємства оперативно

Таблиця 2

Основні напрями удосконалення публічно-приватного партнерства у фінансуванні девелоперських проєктів

№ пор.	Напрямок	Основні цілі	Основні завдання	Очікувані результати
1	Регуляторні реформи	Спрощення процедур та посилення захисту прав учасників ППП.	• Удосконалення законодавства; • Стандартизація контрактів; • Запровадження податкових стимулів.	• Залучення інвесторів; • Зменшення бар'єрів для співпраці; • Стимулювання економічного зростання.
2	Ризик-менеджмент	Оптимальний розподіл фінансових, технічних та операційних ризиків між партнерами.	• Ідентифікація та аналіз ризиків; • Запровадження страхових механізмів; • Постійний моніторинг реалізації проєктів.	• Зниження фінансових витрат; • Підвищення стійкості проєктів; • Оптимізація витрат.
3	Цифровізація процесів	Автоматизація управління та фінансового контролю в ППП.	• Впровадження цифрових платформ управління; • Використання аналітики даних; • Інтеграція з технологією BIM.	• Підвищення ефективності рішень; • Зростання прозорості фінансових потоків; • Гнучка адаптація до змін.
4	Інноваційні моделі фінансування	Розробка гібридних форм залучення капіталу.	• Застосування концесій та спільних підприємств; • Розвиток "зелених" інвестицій; • Партнерства з міжнародними фінансовими структурами.	• Диверсифікація джерел фінансування; • Зростання доходів від проєктів; • Підвищення соціально-економічного ефекту.
5	Освітні програми та розвиток компетенцій	Підвищення рівня професійних знань і навичок учасників ППП.	• Проведення тренінгів для менеджерів; • Інформаційно-просвітницькі кампанії; • Співпраця з університетами.	• Підвищення якості управління; • Зменшення управлінських помилок; • Забезпечення сталого розвитку партнерств.

Джерело: Складено автором на основі [1; 2]

реагувати на зміну ринкових умов і технологічні виклики, підвищуючи його стійкість у нестабільному середовищі. Таким чином, кожен із напрямів PPP взаємопов'язаний і формує синергетичний ефект, який сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Регуляторні реформи створюють основу для підвищення інституційної довіри та зниження адміністративних бар'єрів. Блок ризик-менеджменту забезпечує стабільність і передбачуваність фінансових потоків, що є критичним для довгострокових інфраструктурних проєктів. Цифровізація процесів сприяє прозорості, скороченню витрат і оперативності управління, а також інтеграції сучасних аналітичних технологій. Інноваційні моделі фінансування дозволяють диверсифікувати джерела коштів, залучаючи як приватний, так і міжнародний капітал. Освітні програми формують компетентних фахівців, здатних ефективно управляти складними партнерськими проєктами. Усі напрями взаємодоповнюють один одного, створюючи умови для сталого розвитку девелоперського сектору. Для оцінки ефективності рекомендується моніторинг показників: обсяг інвестицій, терміни реалізації.

Таким чином, публічно-приватне партнерство у фінансуванні девелоперських проєктів формує основу для економічного відновлення, де комплексні напрями гарантують ефективність та стійкість. Реалізація напрямів удосконалення публічно-приватного партнерства у фінансуванні девелоперських проєктів мінімізує ризики нестабільності, перетворюючи PPP на драйвер розвитку.

Література

1. Дабіжа В. В., Самков О. О. Розвиток державно-приватного партнерства для України з досвіду світової практики. *Сучасний науковий журнал*. 2024. № 4(2). С. 62–73.
2. Кіндрат О. О. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття державно-приватного партнерства. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12(28). С. 55–61.
3. Єфіменко К. О. Механізм державно-приватного партнерства у контексті реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні. *Актуальні проблеми політики та управління*. 2023. № 1. С. 1–10. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpgclclefindmkaj/https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/16-1.pdf>
4. Лисяк Л. В., Качула С. В. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2673> – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-72
5. Comparing public-private partnerships in construction: A damages perspective. URL: <https://www.hka.com/article/comparing-public-private-partnerships-in-construction-a-damagesperspective>.

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Любов Олександрівна

*д-р екон. наук, проф. кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київського національного університету будівництва і архітектури
<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>*

ІВАНОВА Тетяна Миколаївна

*канд. екон. наук, доц. кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київського національного університету будівництва і архітектури
<https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>*

ГАРМОНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ

В умовах стратегічного курсу України на європейську інтеграцію та необхідності залучення іноземних інвестицій для післявоєнної відбудови, питання адаптації національної системи обліку до міжнародних стандартів набуває виняткової важливості. Гармонізація облікових практик є не лише технічною вимогою, а й фундаментальною передумовою для створення прозорого, конкурентоспроможного та інвестиційно привабливого бізнес-середовища. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) виступають універсальною мовою бізнесу, що забезпечує співставність та зрозумілість фінансової інформації для глобальних стейкхолдерів.

Ефективна імплементація МСФЗ дозволяє українським підприємствам виходити на міжнародні ринки капіталу, зміцнювати довіру з боку інвесторів, кредиторів та партнерів, а також оптимізувати внутрішні управлінські процеси. З огляду на масштабні потреби у фінансуванні проєктів відновлення інфраструктури та модернізації економіки, прозорість фінансової звітності, гарантована міжнародними стандартами, є досить вагомим фактором національної економічної безпеки [2; 3]. Таким чином, дослідження процесу гармонізації, ідентифікація існуючих перешкод та розробка стратегічних напрямів для їх подолання є актуальним науково-практичним завданням, що безпосередньо впливає на темпи та якість економічного розвитку України.

Проблематиці впровадження МСФЗ та гармонізації обліку в Україні присвячено праці провідних вітчизняних науковців, зокрема І. М. Белової, С. Семенової, О. Г. Чеpecь, О. М. Губарик, І. В. Гетманченко та ін. У своїх роботах вчені досліджують теоретичні аспекти конвергенції облікових систем, аналізують переваги та недоліки переходу на МСФЗ, а також розглядають проблеми адаптації окремих стандартів до українських реалій. Водночас динамічність законодавства, ускладнення економічних умов через військові дії та нові вимоги євроінтеграційного процесу потребують подальшого аналізу та систематизації викликів, що стоять перед національною обліковою системою, та формування комплексного бачення шляхів їх вирішення.

Гармонізація бухгалтерського обліку є складним, багатогранним процесом, що передбачає не механічне копіювання міжнародних норм, а їх органічну інтеграцію в національну правову та економічну систему. Ключова мета цього процесу — досягнення максимальної відповідності фінансової звітності українських підприємств вимогам МСФЗ, що забезпечує її адекватне сприйняття міжнародною спільнотою [1, с. 45].

У таблиці наведено системний підхід до розуміння процесу гармонізації обліку з міжнародними стандартами на трьох рівнях — мікро-, макро- та міжнародному.

Основні рівні, переваги та проблеми гармонізації системи обліку з міжнародними стандартами (МСФЗ)

Рівень	Ключові переваги	Основні результати	Системні виклики	Причини виникнення проблем	Шляхи подолання (стратегічні напрями)
1	2	3	4	5	6
Макро-економічний (держава)	• Поліпшення інвестиційного клімату. • Підвищення ефективності регулювання. • Зміцнення фінансової стабільності.	• Зростання довіри інвесторів. • Збалансованість фінансового ринку. • Підвищення прозорості нагляду.	• Нормативно-правові колізії між МСФЗ і податковим законодавством.	• Формалізований підхід до звітності. • Відсутність єдиної концепції гармонізації.	• Узгодження Податкового кодексу з МСФЗ. • Спрощення процедур фінансової звітності. • Інституційна координація реформ.
Мікро-економічний (підприємства)	• Доступ до глобальних ринків капіталу. • Підвищення інвестиційної привабливості. • Удосконалення корпоративного управління.	• Можливість залучення міжнародних інвесторів. • Підвищення прозорості бізнесу. • Оптимізація управлінських рішень.	• Висока вартість переходу. • Кадровий дефіцит. • Методологічна невизначеність	• Недостатня підготовка фахівців. • Відсутність адаптованих ІТ-рішень. • Складність тлумачення стандартів.	• Підтримка МСП під час переходу. • Розвиток професійної освіти та сертифікації. • Розробка галузевих рекомендацій.
Міжнародний	• Інтеграція у світовий економічний простір. • Виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС.	• Міжнародне визнання звітності. • Розширення зовнішньоекономічних зв'язків.	• Недостатня інституційна підтримка. • Обмеженість доступу до міжнародних практик.	• Відсутність ефективних механізмів впровадження. • Недостатня участь професійних організацій.	• Розвиток міжнародної співпраці. • Активізація діяльності професійних об'єднань.

1	2	3	4	5	6
	• Зростання конкурентоспроможності українських компаній.	• Підвищення рейтингу інвестиційної привабливості держави.			• Гармонізація освітніх програм з європейськими вимогами.

Джерело: розроблено авторами

Макрорівень демонструє стратегічний ефект у вигляді підвищення прозорості державного нагляду та покращення інвестиційного клімату, однак стикається з нормативними суперечностями між МСФЗ та податковими нормами. На мікрорівні основні вигоди полягають у підвищенні інвестиційної привабливості підприємств і вдосконаленні корпоративного управління, що сприяє зміцненню фінансової дисципліни. Міжнародний рівень забезпечує інтеграцію України у глобальний економічний простір, що є передумовою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Разом з тим, проблеми кадрового дефіциту, високої вартості переходу та методологічної невизначеності залишаються суттєвими бар'єрами. Їх подолання можливе через поєднання законодавчих реформ, розвитку професійної освіти й інституційної підтримки з боку держави та професійних об'єднань. Загалом гармонізація обліку виступає не лише технічним, а й стратегічним фактором модернізації фінансової системи України.

Впровадження міжнародних стандартів фінансового обліку в Україні має вирішальне значення для підвищення ефективності управління фінансами та забезпечення прозорості використання державних ресурсів, що, у свою чергу, зміцнює довіру як внутрішніх, так і іноземних інвесторів і сприяє сталому розвитку економіки [4].

Перехід на МСФЗ передбачає тривалий процес адаптації підприємств до міжнародних норм, що включає перегляд існуючих облікових процедур, модернізацію систем звітності, навчання персоналу та впровадження нових технологій і методик [3].

Для успішного впровадження МСФЗ в Україні доцільно рекомендувати такі заходи:

1. Організація освітніх програм — проведення семінарів, тренінгів та курсів для бухгалтерів, аудиторів та інших фахівців з метою опанування принципів МСФЗ.
2. Розробка інформаційно-методичних матеріалів — створення посібників, підручників, онлайн-ресурсів та інструкцій для підтримки підготовки фінансової звітності за МСФЗ.
3. Підтримка соціального діалогу — сприяння взаємодії органів влади, підприємств та професійних асоціацій для обговорення проблем та пошуку оптимальних рішень.
4. Фінансова підтримка підприємств — надання грантів, субсидій або податкових пільг для компаній, що активно інтегрують МСФЗ.

5. Систематичний моніторинг — оцінка процесу впровадження МСФЗ для виявлення проблем та визначення шляхів їх вирішення.
6. Контроль та відповідальність — забезпечення дотримання вимог МСФЗ і встановлення механізмів відповідальності за порушення стандартів.

Реалізація цих кроків сприятиме не лише ефективній імплементації МСФЗ, але й підвищенню довіри до фінансової звітності українських підприємств на національному та міжнародному рівні.

Висновки. Гармонізація облікових систем України з міжнародними стандартами являє собою процес адаптації національного законодавства та практики бухгалтерського обліку до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Ключова мета цього процесу — забезпечення прозорості, співставності та достовірності фінансової інформації, що є необхідною умовою для інтеграції національної економіки у глобальний простір. Стандартизація облікових процедур, зумовлена євроінтеграційними прагненнями, підвищує рівень довіри інвесторів, регуляторних органів та інших стейкхолдерів. Водночас імплементація МСФЗ супроводжується значними викликами для підприємств, серед яких: нормативно-правові колізії, суттєві фінансові витрати на адаптацію та вплив дестабілізуючих зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і воєнний стан. Неефективна гармонізація створює ризики фінансової ізоляції, зниження інвестиційної привабливості та неефективності корпоративного управління.

Попри зазначені труднощі, що охоплюють нормативно-правову, кадрову та методологічну сфери, послідовна державна політика є вирішальним фактором для успішної імплементації МСФЗ. Така політика має бути спрямована на вдосконалення законодавства, розвиток людського капіталу через освітні та сертифікаційні програми, а також на створення механізмів підтримки бізнесу. Результативне завершення процесу гармонізації дозволить сформувати в Україні прозоре фінансове середовище, яке слугуватиме надійним фундаментом для залучення інвестицій, необхідних для післявоєнної відбудови та забезпечення сталого економічного розвитку.

Література

1. Белова І. М. Тенденції гармонізації та стандартизації обліку до міжнародних стандартів обліку та звітності. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 45–49. URL: <http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://global-national.in.ua/archive/3-2015/168.pdf>
2. Семенова, С. (2024). Діджиталізація облікових процесів та фінансового прогнозування: досвід країн ЄС. *Економіка та суспільство*. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>
3. Ченець О. Г., Губарик О. М. Гармонізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності України з міжнародними стандартами. *Економічні науки*. Серія “Облік і фінанси”. 2012. Вип. 9(3). С. 432–441. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2012_9%283%29_62
4. Гетманченко І. В. Вплив міжнародних стандартів обліку на практику в Україні: переваги та виклики. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами діяльності)*. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/18/15/27>

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМ ФОНДОМ МЕГАПОЛІСІВ

Інформаційні технології в управлінні земельним фондом мегаполісів є ключовим інструментом оптимізації процесів планування, моніторингу та раціонального використання земельних ресурсів у високоурбанізованих середовищах. Мегаполіси характеризуються надзвичайно інтенсивним використанням територій, що зумовлює потребу в інтеграції геопросторових даних, прогнозуванні змін землекористування та забезпеченні збалансованого розвитку міських систем. В умовах зростання урбанізації, дефіциту вільних земель, посилення екологічних ризиків і впливу зовнішніх чинників — таких як економічна нестабільність та наслідки війни — ефективне управління земельними ресурсами без сучасних ІТ-рішень стає малоефективним, що призводить до конфліктів у землекористуванні та уповільнення соціально-економічного розвитку.

Постановка проблеми полягає у недостатній інтеграції інформаційних технологій у систему управління земельним фондом мегаполісів, що спричиняє неточність даних, підвищення ризиків деградації ресурсів та зростання кількості конфліктних ситуацій. Економічна нестабільність, особливо в умовах воєнного стану в Україні, посилює ці проблеми, підкреслюючи необхідність адаптації управлінських систем до кризових умов. Відсутність адаптованих ІТ-рішень ускладнює процеси моніторингу, планування та контролю за земельними активами. Отже, удосконалення системи управління вимагає комплексного підходу, що передбачає поєднання даних, регуляторних механізмів і стратегій сталого урбаністичного розвитку.

Світові тенденції свідчать про зростання ролі інформаційних технологій, зокрема геоінформаційних систем (GIS) та аналітичних платформ, які забезпечують точність просторових рішень і підвищують ефективність управління. В українських реаліях воєнного стану та подальшого відновлення впровадження таких технологій стає ключовим інструментом раціонального використання територій, компенсації дефіциту ресурсів і перетворення викликів на потенціал розвитку.

Аналіз наукових досліджень показує, що проблематика застосування інформаційних технологій у сфері управління земельними ресурсами висвітлена у працях Н. А. Потапової, Д. Д. Лавринчук, І. С. Глушенкової, О. І. Баїк, А. М. Третяка та ін. Вчені підкреслюють важливість геоінформаційних систем у землеустрої, проте питання комплексної інтеграції ІТ в управління зе-

мельним фондом мегаполісів в умовах кризових явищ та реформування регуляторної бази залишаються недостатньо опрацьованими.

У сучасних умовах господарювання інформатизацію процесів управління земельними ресурсами слід розглядати як сукупність організаційних, економічних та технічних заходів, спрямованих на задоволення інформаційних потреб через впровадження сучасних технологій. Інформаційні технології в цьому контексті становлять системну сукупність процесів збору, обробки, збереження та передачі даних із використанням обчислювальної техніки, що забезпечує оперативність, точність і доступність інформації [4].

Інформаційні системи управління сільськогосподарськими та міськими угіддями мають базуватися на програмних комплексах, які охоплюють усі напрями землекористування, забезпечують взаємодію між підрозділами та працюють у режимі реального часу, що дає змогу значно підвищити якість моніторингу, своєчасно фіксувати зміни, формувати аналітичні показники та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективність таких систем визначається узгодженістю між процедурами аналізу, прогнозування і контролю процесів використання земельних ресурсів та результатами фінансово-господарської діяльності підприємств.

Таким чином, земельний фонд мегаполісу є комплексом земельних ресурсів міста, що включає урбанізовані, сільськогосподарські та природоохоронні території, управління якими має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку. Інформаційні технології у цьому контексті виступають базовим інструментом збору, аналізу та візуалізації даних на основі GIS, дистанційного зондування (remote sensing) та аналітики великих даних (big data) [2, с. 85; 4].

Основні інформаційні технології в управлінні земельним фондом мегаполісів

Технологія	Основні функції	Основні завдання	Основні результати
1	2	3	4
Геоінформаційні системи (GIS)	Візуалізація та аналіз просторових даних	• Мапування земель • Прогнозування змін • Інтеграція з кадастром	• Підвищення точності планування • Зниження конфліктів на 15–25 % • Оптимізація ресурсів
Дистанційне зондування (remote sensing)	Моніторинг поверхні з супутників	• Виявлення змін • Оцінка екологічного стану • Інтеграція з AI	• Швидкий аналіз даних • Поліпшення екобезпеки • Зростання ефективності управління
Big Data аналітика	Обробка великих обсягів даних	• Аналіз тенденцій • Прогнозування урбанізації • Інтеграція з IoT	• Обґрунтовані управлінські рішення • Зниження ризиків • Сприяння економічному зростанню
Блокчейн для кадастру	Забезпечення прозорості транзакцій	• Захист даних • Автоматизація реєстрації • Моніторинг угод	• Підвищення довіри • Зниження корупції • Оптимізація процесів управління

1	2	3	4
AI та машинне навчання	Прогнозування та автоматизація	• Моделювання сценаріїв • Оптимізація використання ресурсів • Інтеграція з GIS	• Точність прогнозів • Підвищення стійкості системи • Адаптація до змін

Джерело: складено авторами на основі [1–3]

Інформаційні технології, застосовані в управлінні земельним фондом мегаполісів, формують основу для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і сталого розвитку територій. Геоінформаційні системи (GIS) дозволяють комплексно аналізувати просторові дані, що є надзвичайно актуальним для Києва чи Варшави, де необхідно балансувати між забудовою та збереженням зелених зон. Дистанційне зондування Землі дає змогу оперативно відстежувати зміни поверхні, оцінювати наслідки забудови чи екологічних катастроф — як це застосовується у Стамбулі для контролю прибережних територій. Big Data аналітика забезпечує аналіз тенденцій урбанізації та прогнозування потреб у землі, що успішно використовується у Лондоні для управління транспортною інфраструктурою. Блокчейн-технології роблять земельний кадастр прозорим і захищеним, прикладом є система Propp у США, де фіксуються угоди з нерухомістю на основі смартконтрактів. Штучний інтелект та машинне навчання застосовуються для моделювання сценаріїв розвитку міського середовища, що дає змогу зменшити ризики нераціонального використання земель, як це впроваджено у Сінгапурі. У комплексі ці технології забезпечують стратегічну гнучкість, прозорість і підвищення ефективності управління земельними ресурсами мегаполісів.

До критеріїв оцінювання впровадження інформаційних систем відносять [4]:

1. *Рівень новизни технології управління.* Ефективність інформаційного забезпечення слід аналізувати з позиції максимально повного охоплення як керуючої системи, так і керованого об'єкта. Такий підхід дозволяє не лише розробити оптимальні управлінські рішення, але й забезпечити їх своєчасне прийняття та організацію виконання, що підвищує загальну ефективність управлінських процесів.

2. *Складність управління впровадженням інформаційних систем.* Важливим фактором, що визначає рівень складності процесів, є наявність взаємопов'язаних технологій, особливо в аспекті використання програмного забезпечення. Інтеграція різних технологічних рішень створює додаткові вимоги до координації, сумісності та адаптації систем, що потребує високого рівня кваліфікації персоналу та ретельного планування [5, с. 10].

3. *Формалізація задач користувача.* Ефективна експлуатація інформаційних систем можлива лише за умови, що змістовна частина користувацьких задач сформульована та формалізована таким чином, щоб вона могла бути оброблена автоматизованими засобами, що передбачає точне визначення вхідних даних, процедур обробки та очікуваних результатів, що забезпечує коректність та надійність функціонування системи у реальному часі.

Таким чином, інформаційні технології в управлінні земельним фондом мегаполісів формують основу стійкості, де комплексні напрями гарантують ефективність та адаптивність. Комплексна оцінка інформаційних систем має враховувати не лише технічні та організаційні аспекти, але й рівень інноваційності технологій, складність інтеграції та формалізацію користувацьких задач, що є необхідним для забезпечення ефективності управління.

Література

1. Байк О. І. Про систему органів управління земельними ресурсами України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 4. С. 352–355. DOI: 10.32782/2524-0374/2021-4/86. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/88.pdf
2. Глушенкова І. С., Анопрієнко Т. В., Кошкалда І. В., Трегуб О. М. Управління земельними ресурсами : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 85 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158567241.pdf>
3. Добряк Д. С. Концептуальні засади розвитку землеустрою. *Землевпорядний вісник*. 2020. № 2. С. 45–52. URL: <https://zemvisnyk.com.ua>
4. Потапова Н. А., Лавринчук Д. Д. Інформаційні технології в управлінні земельними ресурсами. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.65. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7412>
5. Третяк А. М. Теоретичні основи землеустрою. Київ : Аграрна наука, 2015. 220 с.

ЧЕРНЯВСЬКИЙ Георгій Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ У НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

Підвищення інвестиційної активності населення у небанківських фінансових установах є стратегічним завданням для мобілізації внутрішніх ресурсів економіки. Небанківські фінансові установи, такі як інвестиційні фонди, страхові компанії, пенсійні фонди та кредитні спілки, відіграють ключову роль у перерозподілі заощаджень населення в продуктивні інвестиції. В умовах економічної нестабільності, воєнних конфліктів та інфляції населення стикається з низькою довірою до фінансових інструментів, обмеженим доступом до інформації та ризиками втрат. Без системних заходів для стимулювання активності населення фінансові ринки залишаються недорозвинуеними, що уповільнює економічне відновлення та зростання.

Постановка проблеми полягає в низькій інвестиційній активності населення через брак фінансової грамотності, регуляторні бар'єри та вплив зов-

нішніх шоків. Економічна нестабільність, зокрема в Україні через воєнні дії, призводить до відтоку капіталу, зменшення заощаджень та превалювання консервативних форм зберігання коштів. Небанківські установи, попри потенціал, не повною мірою залучають населення до інвестицій, що зумовлює дефіцит ресурсів для фінансування реального сектору. Необхідність визначення напрямів підвищення активності вимагає комплексного підходу до регулювання, освіти та інновацій.

Глобальні тренди свідчать про зростання ролі небанківських установ у фінансуванні економіки, де населення стає ключовим джерелом капіталу через цифрові платформи та альтернативні інструменти. В українських умовах воєнний стан та інфляція посилюють потребу в стимулах, що дозволять перетворити заощадження на інвестиції, сприяючи економічній стійкості та розвитку фінансового ринку.

Для вивчення зазначеної проблеми сформовано низку теоретичних основ. Зокрема, питання функціонування небанківських фінансових установ як посередників у фінансовій сфері та їхній вплив на економічне зростання досліджувались у працях Г. О. Кришталь, І. О. Брюховецької, Л. В. Піддубної, А. А. Пислиці, А. О. Холодилової та ін. Дослідники акцентують на ролі цих установ у економічному зрості, проте недостатньо вивчено напрями підвищення активності населення в умовах кризи, з урахуванням фінансової освіти та регуляторних змін.

Термін “фінансова установа” у науковій літературі ототожнюють із фінансовими інститутами та посередниками, які випускають фінансові зобов’язання та продають їх як активи. Фінансових посередників класифікують за статусом інвестора (індивідуальні та професійні), характером операцій (депозиторські, ощадні контрактного типу, інвестиційні) та рівнем спеціалізації (спеціалізовані та інтегровані). З інституційної точки зору учасників ринку поділяють на емітентів, інвесторів та професійних учасників фондового ринку, що забезпечують торгівлю цінними паперами, управління активами та депозитарну діяльність. Небанківські фінансові установи — це суб’єкти, що надають послуги поза банківським сектором, включаючи інвестиційні фонди, страхові компанії та пенсійні фонди [2, с. 3].

Ринки небанківських фінансових послуг можуть істотно сприяти пріоритетним напрямам розвитку держави, зокрема економічному зростанню, залученню інвестицій та створенню умов для розширеного відтворення заощаджень населення. Їхній розвиток відбувається як через посилену увагу держави до традиційних сегментів (наприклад, страхування автотранспорту), так і завдяки формуванню нових для України сфер послуг, таких як фонди фінансування будівництва, недержавні пенсійні фонди, добровільне медичне страхування, а також нові види обов’язкового страхування майнових та екологічних ризиків [3, с.105]. Тому підвищення ефективності державного регулювання ринків небанківських фінансових послуг має стратегічне значення для країни.

Основними напрямками підвищення інвестиційної активності населення у небанківських фінансових установах є вдосконалення нормативно-право-

вої бази, що забезпечує захист прав інвесторів, розробка прозорих продуктів із прогнозованою прибутковістю та мінімальними ризиками, а також підвищення фінансової грамотності громадян через освітні програми та інформаційні кампанії. Впровадження цифрових платформ спрощує доступ до інвестиційних послуг та оперативного моніторингу їх результатів. Для оцінки ефективності заходів доцільно використовувати показники зростання кількості активних інвесторів, обсяг залучених коштів, рівень диверсифікації інвестиційних портфелів, а також показники прибутковості та зниження ризиків для населення. Крім того, стимулювати інвестиційну активність можна через податкові пільги та державні програми підтримки для тих, хто інвестує у довгострокові та стратегічні фінансові інструменти. У сукупності ці заходи сприятимуть стабільному залученню ресурсів населення у небанківський фінансовий сектор та підвищенню його ролі у розвитку економіки.

**Основні напрями підвищення інвестиційної активності населення
у небанківських фінансових установах з показниками ефективності (KPI)**

Напрямок	Основні цілі	Основні завдання	Основні результати	KPI
1	2	3	4	5
1.Фінансова освіта	Підвищення фінансової грамотності населення для усвідомленого та відповідального інвестування	- Розробка навчальних програм для різних категорій інвесторів - Співпраця з освітніми та фінансовими установами - Проведення онлайн-курсів, вебінарів та семінарів	- Зростання довіри до небанківських фінансових установ - Збільшення обсягів інвестицій на 15–25 % - Зниження фінансових ризиків для населення	- Кількість учасників навчальних програм - Рівень підвищення фінансової грамотності (тести/опитування) - Зростання кількості нових інвесторів
2.Регуляторні реформи	Спрощення доступу до інвестиційних послуг та посилення захисту прав інвесторів	- Удосконалення законодавчої бази щодо небанківських фінансових установ - Впровадження стандартів прозорості та звітності - Надання податкових стимулів для інвесторів	- Залучення нових учасників на ринок - Зменшення бар'єрів для інвестицій - Сприяння економічному зростанню	- Кількість нових небанківських фінансових установ на ринку - Скорочення часу відкриття рахунку/реєстрації інвестицій - Рівень дотримання стандартів прозорості
3.Цифровізація послуг	Автоматизація процесів та підвищення зручності інвестування	Впровадження цифрових платформ для інвестування	Підвищення доступності фінансових послуг	Кількість користувачів цифрових платформ

1	2	3	4	5
		- Розробка мобільних додатків та онлайн-сервісів - Інтеграція технологій штучного інтелекту для персоналізації послуг	- Зростання активності інвесторів - Оптимізація операційних витрат установ	- Час обробки транзакцій - Зменшення витрат на адміністрування процесів (%)
4.Інноваційні продукти	Розробка привабливих та безпечних інвестиційних інструментів	- Створення диверсифікованих фондів та інвестиційних портфелів - Впровадження «зелених» та соціально відповідальних інвестицій - Формування партнерств з бізнесом для інноваційних продуктів	- Диверсифікація інвестиційних портфелів населення - Збільшення доходів від інвестицій - Підвищення стабільності та стійкості ринку	- Частка нових продуктів у портфелі (%) - Середній дохід інвестора (%) - Рівень диверсифікації портфеля
5.Державна підтримка	Стимулювання інвестиційної активності через механізми субсидій та гарантій	- Реалізація програм захисту вкладів населення - Проведення інформаційних кампаній щодо інвестиційної грамотності - Фінансування освітніх та просвітницьких програм	- Підвищення рівня довіри населення до фінансових установ - Мобілізація додаткових фінансових ресурсів - Забезпечення економічної стабільності	- Кількість програм підтримки та субсидій - Відсоток застрахованих/гарантованих вкладів - Рівень участі населення в державн

Джерело: Складено автором на основі [1; 4; 5]

Аналіз наведених напрямів підвищення інвестиційної активності населення у небанківських фінансових установах показує комплексний підхід, який поєднує освітні, регуляторні, технологічні, продуктові та державні інструменти. Зокрема, фінансова освіта дозволяє збільшити обізнаність населення та знизити ризики необдуманих інвестицій; прикладом може бути проведення вебінарів і онлайн-курсів для нових інвесторів. Регуляторні реформи сприяють спрощенню доступу до ринку та захисту прав учасників, що проявляється у швидшій реєстрації інвестицій і зростанні кількості нових небанківських установ. Цифровізація послуг підвищує доступність та зручність інвестування, як це демонструють мобільні додатки для інвестиційних

платформ із автоматичним аналізом портфелів. Впровадження інноваційних продуктів, зокрема “зелених” і соціально відповідальних фондів, дозволяє диверсифікувати інвестиції та збільшити доходи громадян. Державна підтримка через субсидії, гарантії та інформаційні кампанії зміцнює довіру населення і мобілізує додаткові ресурси, що особливо актуально для малозабезпечених верств населення та регіонів із низькою фінансовою активністю. У сукупності ці напрями формують комплексну систему підвищення інвестиційної активності, забезпечуючи економічну стійкість і розвиток фінансового ринку.

Висновки. Небанківські фінансові установи виконують ключову роль у фінансовому посередництві, забезпечуючи обслуговування індивідуальних та професійних інвесторів через різноманітні інструменти та послуги. Розвиток цих ринків сприяє економічному зростанню, залученню інвестицій та створенню умов для накопичення та примноження заощаджень населення. Підвищення інвестиційної активності досягається через фінансову освіту, цифровізацію послуг, впровадження інноваційних продуктів, регуляторні реформи та державну підтримку. Комплексний підхід до стимулювання інвестицій дозволяє зміцнити довіру населення, підвищити доходи громадян та забезпечити стабільність і розвиток небанківського фінансового сектору.

Література

1. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Особливості розвитку небанківських фінансових установ в умовах кризи. *Економічні науки*. 2023. № 4 (71). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-6>. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2769>
2. Піддубна Л. В. Визначення поняття і складу небанківських інституційних інвесторів. *Фінанси, облік, банки*. 2021. № 1 (26). С. 3–9. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2765/2805/6358>
3. Пислиця А. А., Загребя І. Л. Фінансові посередники на інвестиційному ринку в Україні. *Наукові записки*. 2013. Вип. 13. С. 104–107. URL: <https://dspace.kntu.kg.ua/server/api/core/bitstreams/48115692-f5b0-454c-a791-3c446d1e751a/content>
4. Семенов А. Й. Діяльність небанківських фінансових установ у контексті економічного зростання. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 5–12. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/57188/6/Semenog_insurance_companies1.pdf
5. Холодолова А. О. Регулювання діяльності небанківських фінансових установ в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 142–145. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/31.pdf

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ: НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний розвиток морської портової галузі України визначається необхідністю цифрової трансформації як основного напрямку підвищення ефективності логістичних процесів, прозорості операцій та конкурентоспроможності у глобальному транспортно-економічному середовищі. Морські порти, як ключові логістичні вузли, є центрами інтеграції транспортних, торговельних та інформаційних потоків, а тому цифровізація їхньої діяльності стає не лише технологічною, але й стратегічною передумовою модернізації всієї транспортної системи країни [5]. В умовах післявоєнного відновлення України цифрові рішення для портової галузі набувають особливого значення, оскільки вони здатні забезпечити зменшення транзакційних витрат, підвищення швидкості обробки вантажів, а також формування нової культури управління, що базується на аналітиці даних, автоматизації та інтеграції бізнес-процесів.

Цифровізація логістичних процесів у портах охоплює широке коло технологій — від автоматизованих систем управління терміналами (Terminal Operating Systems) до інтегрованих цифрових платформ, які об'єднують усіх учасників логістичного ланцюга: судновласників, експедиторів, митні органи, портові адміністрації та вантажовідправників. Упровадження таких систем створює передумови для переходу до концепції “розумного порту”, де кожен елемент інфраструктури є частиною єдиної цифрової екосистеми [2].

Використання штучного інтелекту та машинного навчання у морських портах України відкриває нові можливості для прийняття управлінських рішень на основі великих масивів даних. Аналітичні модулі, інтегровані в системи управління, дозволяють виявляти закономірності у вантажопотоках, визначати пікові періоди навантаження, оптимізувати використання причальних потужностей і транспортних коридорів. Застосування прогностичної аналітики сприяє зменшенню черг, зниженню витрат на утримання складів і підвищенню загальної ефективності логістичних ланцюгів [1]. Водночас цифрова трансформація вимагає підвищення рівня кібербезпеки, оскільки зростає залежність операційних процесів від цифрових інструментів. У цьому контексті важливо формувати інституційні механізми захисту даних, створювати національні стандарти безпеки інформаційних систем та впроваджувати практики комплаєнсу у сфері інформаційних технологій.

Одним із найбільш перспективних напрямів цифровізації портів є впровадження технологій блокчейну для документального супроводу операцій.

Цифрові смарт-контракти дозволяють автоматично фіксувати умови угод між учасниками логістичного процесу, мінімізуючи людський фактор та ризики маніпуляцій. Це сприяє створенню прозорої екосистеми, де кожен етап транспортування вантажу може бути перевірений у режимі реального часу.

Цифрові платформи, що забезпечують інтеграцію між портами, логістичними операторами та державними інституціями, створюють основу для формування єдиного національного морського інформаційного простору. Україна, інтегруючись у європейський транспортний простір, має можливість використати досвід ЄС щодо створення систем типу “Port Community System”, що дозволяють обмінюватися інформацією між усіма учасниками логістичного ланцюга в автоматизованому режимі. Це не лише скорочує час обробки документів, але й забезпечує прозорість, що є критично важливою умовою для розвитку міжнародних партнерств. У цьому контексті роль держави полягає у формуванні нормативно-правової бази, що сприятиме впровадженню цифрових інновацій, а також у створенні стимулів для бізнесу, який інвестує у цифрову модернізацію.

Інноваційні рішення у морських портах також спрямовані на підвищення енергоефективності та екологічної стійкості. Використання автоматизованих систем управління енергоспоживанням, електрифікація портового транспорту, а також впровадження технологій моніторингу викидів в атмосферу дозволяють формувати модель “зеленого порту”, що відповідає вимогам сталого розвитку. Поєднання цифровізації з екологічними ініціативами створює новий тип конкурентоспроможності — не лише економічної, а й соціально відповідальної, що стає дедалі важливішим чинником у світовій транспортній політиці [5].

Розвиток цифрових технологій у морських портах України не є лише технічним завданням, а передусім інституційно-економічним процесом, який передбачає взаємодію держави, приватного сектору, наукових установ і міжнародних партнерів. Ключовим викликом залишається створення ефективної моделі управління цифровою інфраструктурою, де інтереси безпеки, відкритості даних і економічної вигоди будуть збалансовані. Державна політика у цій сфері повинна забезпечувати координацію цифрових ініціатив, розвиток стандартів сумісності систем, а також стимулювання участі українських портів у міжнародних цифрових проєктах [4].

Основні технології цифрової трансформації портів та їхній вплив на ефективність логістичних процесів представлено в таблиці.

Отже, цифровізація морських портів України є фундаментальним напрямом їх модернізації, що здатен забезпечити не лише підвищення ефективності логістичних процесів, але й інтеграцію країни у глобальні транспортні мережі. Сучасні цифрові технології — від штучного інтелекту до блокчейну формують нову парадигму портового управління, у якій інформація, дані та аналітика стають стратегічним ресурсом. Успішна реалізація цифрових трансформацій у морських портах визначатиме майбутнє конкурентоспроможності України у світовій транспортно-логістичній системі, сприятиме

сталому економічному зростанню та забезпеченню прозорості взаємодії між усіма учасниками транспортного ланцюга.

Основні технології цифрової трансформації портів та їхній вплив на ефективність логістичних процесів

Напрямок цифровізації	Технології, що впроваджуються	Очікувані результати
Автоматизація операцій	Terminal Operating Systems (TOS), IoT-сенсори, роботизовані крани	Підвищення швидкості вантажних операцій, зниження помилок і витрат
Аналітика даних	Big Data, машинне навчання, AI-моделі прогнозування	Оптимізація планування, зменшення простоїв суден, прогноз попиту
Цифрова взаємодія	Port Community System (PCS), блокчейн-документообіг	Прозорість транзакцій, прискорення митного оформлення, скорочення бюрократії
Кібербезпека	Системи моніторингу загроз, криптографічний захист даних	Підвищення надійності портівих IT-систем, мінімізація ризиків збоїв
Екологічна цифровізація	Smart Energy Management, моніторинг викидів, електрифікація техніки	Зменшення шкідливих викидів, підвищення енергоефективності, екологічна стійкість

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5].

Література

1. Афанасьев Д. В. Big data як інструмент підвищення ефективності морських логістичних процесів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 43. С. 295–302.
2. Кириллова О. В., Кириллова В. Ю., Магамадов О. Р., Ромах, В. Л. Smart port: новітні технології і міжнародний досвід їх упровадження. *Transport development*. 2024. С. 62–74.
3. Осадчий М. Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект: кол. монографія*. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 154–209.
4. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : кол. монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403–431.
5. Шкурко Є. Л., Безклубна Н. Л. Екологічна стійкість портової інфраструктури: впровадження зелених технологій та енергоефективних рішень. *Вчені записки*. 2023. № 34(73). С. 391–399.

ЦИФРОВІ МІЖРЕГІОНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Сучасний економічний простір є територією, що об'єднує регіони в межах країни, де забезпечуються рівні умови для здійснення економічної діяльності, вільного переміщення товарів, послуг та факторів виробництва, та проводиться узгоджена економічна політика. Ключовими характеристиками економічного простору виступають щільність (чисельність населення регіону, ВРП, основний капітал на одиницю площі та інші), розміщення (показники рівномірності, диференціації, концентрації, розподіл ресурсів по території), пов'язаність (інтенсивність економічних зв'язків між елементами простору).

Посилення конкуренції між регіонами вплинуло на нерівномірний розвиток територій, сприяло появі регіонів із високою концентрацією капіталу та можливостями для випереджувального зростання, і регіонів, котрим характерне серйозне відставання на рівні добробуту, що ускладнює становлення економічного простору.

Подолання регіональної роз'єднаності та відновлення господарських зв'язків, а також налагодження продуктивних комунікаційних процесів із використанням цифрових інструментів дозволять забезпечити ефективне економічне зростання України.

В даний час єдиний економічний простір країни формується в умовах санкційного тиску, внутрішніх та зовнішніх загроз та викликів, що призводять до нестабільності та невизначеності. Також на розвиток регіонів серйозно впливають технологічні зрушення, інституційна мінливість та цифрова трансформація. Отже, під сучасним економічним простором розуміється високотехнологічний економічний простір, що у постійному розвитку внаслідок інтенсивного характеру науково-технічного прогресу. Таким чином, відмінною особливістю сучасного економічного простору є залежність його формування від розвитку технологій, зокрема цифрових, тому базові характеристики економічного простору доповнюються таким елементом, як доступність цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

У цьому дієвим механізмом у вирішенні проблеми становлення сучасного економічного простору нині можуть стати цифрові інформаційні технології, які здатні забезпечити вдосконалення міжрегіональних комунікацій, доступність економічно значущої інформації, оперативний обмін даними, формування нових логістичних ланцюжків по всій території країни.

Існує велика кількість різних факторів, що впливають на формування сучасного економічного простору: інформаційно-технологічні (розвиток

цифрової інфраструктури), адміністративно-правові (закони, стандарти, процедури реєстрації, бюрократичне навантаження), транспортно-логістичні (управління потоками та оптимізація маршрутів), освітньо-компетентні персоналу. Взаємозв'язок та взаємовплив перелічених факторів реалізується за допомогою застосування інформаційно-комунікаційних технологій, які стають важливим інструментом формування економічного простору.

Цифрові міжрегіональні комунікації здійснюються між різними економічними суб'єктами: бізнес-структурами, освітніми установами, органами регіонального управління, галузевими об'єднаннями тощо. Вони дозволяють здійснювати діяльність економічних суб'єктів, що впливають на швидкість прийняття рішень. Цифрова трансформація на етапі є найважливіше напрям розвитку управління і регіональних систем України.

Цифрова трансформація перетворює канали комунікації суб'єктів господарювання, проте українські регіони мають нерівні стартові умови для їх використання, що вимагає переосмислення підходів до розробки рішень щодо формування інформаційно-комунікаційного середовища як на локальному, так і загальнонаціональному рівнях.

Термін “цифрові міжрегіональні комунікації” передбачає сучасний спосіб взаємозв'язку регіонів за допомогою обміну інформацією та даними у цифровому форматі. У наукових працях з регіональної економіки міжрегіональні комунікації переважно розглядаються у відриві від цифрових, що дозволяє повною мірою розкрити потенціал їхнього впливу формування сучасного єдиного економічного простору [1; 2]. Нами обґрунтовано необхідність уточнення дефініції “цифрові міжрегіональні комунікації” із виділенням елементів, особливо значимих у даний час. Відмінною рисою авторського визначення є акцент на комунікуванні регіонів у вигляді цифрових способів обміну інформацією.

Систематизовано основні характеристики цифрових міжрегіональних комунікацій: необмежену кількість учасників; розширення географії користувачів з подоланням культурних та фізичних бар'єрів; персоналізований характер комунікаційних процесів (аналітичні функції електронних платформ дозволяють упорядковувати дані про поведінку та переваги користувачів з адаптацією комунікаційних повідомлень з урахуванням їх інтересів); великий вибір каналів та форматів комунікацій (спілкування в месенджерах, проведення відеоконференцій, використання чат-ботів, штучного інтелекту, ІТ технологій тощо); висока швидкість обміну інформацією; інтерактивний характер взаємодії (професійні спільноти, блоги, вебінари); адаптація каналів зв'язку під технологічні можливості суб'єктів господарювання; розвиток цифрової інфраструктури; вдосконалення нормативної бази у сфері кібербезпеки; набуття цифрових компетенцій; цифрова логістика).

У ході дослідження виявлено, що цифрові міжрегіональні комунікації утворюють єдину комунікаційну систему, під якою розуміється інтегрована платформа або сукупність комунікаційних каналів, що сприяють узгодженій взаємодії та обміну інформацією між його учасниками. У результаті визначено контури комунікаційної системи, охарактеризовано складові її ланки.

Ланка цифрової міжрегіональної комунікаційної системи є сукупністю наступних структурних елементів: каналів комунікацій, доступності цифрових технологій, технічної оснащеності, наявності співробітників із цифровими компетенціями. Комплексне функціонування зазначених елементів дозволяє розвивати підхід до формування єдиного економічного простору, під яким у роботі мається на увазі єдність території, що містить велику кількість об'єктів та зв'язків між ними, і що характеризується вільним переміщенням товарів, послуг та факторів виробництва. В результаті аналізу та систематизації трактувань дефініції “економічний простір” визначено, що воно формується завдяки інтеграції економік регіонів у загальний простір, що існує на основі взаємопов'язаності та синхронізованості, наявності єдиного інституційного середовища, з єдиними за формою і змістом соціально-економічними процесами, що протікають в ній.

Внаслідок того, що встановлення взаємодії між учасниками комунікаційного процесу з використанням цифрових ресурсів найчастіше відбувається за межами одного регіону, пропонується кваліфікувати електронні засоби зв'язку як цифрові міжрегіональні канали комунікацій. Оскільки технологізація суспільства забезпечує швидкий обмін інформацією, підвищення якості взаємодії, збільшення швидкості ухвалення рішень, що впливає на основні характеристики просторового розвитку, цифрові міжрегіональні комунікації розглядаються як чинник формування сучасного економічного простору.

Уточнене поняття “цифрові міжрегіональні комунікації” робить вагомий внесок у розвиток науки публічного управління: воно розширює теоретичні рамки концепції міжрегіональної взаємодії, відкриває нові напрямки практичних досліджень, пов'язаних з вивченням інформаційно-комунікаційних технологій та їх впливу на просторовий розвиток регіонів, а також сприяє формуванню нових методів аналізу.

На основі узагальнення та систематизації наукових публікацій, аналізу статистичних та аналітичних даних, вивчення практики функціонування систем міжрегіональних комунікацій встановлено, що на формування та розвиток сучасного простору впливають різні фактори, які нами об'єднані в чотири групи: інформаційно-технологічні (розвиток цифрової інфраструктури), бюрократична навантаження), транспортно-логістичні (управління потоками та оптимізація маршрутів), освітньо-компетентнісні (удосконалення цифрових компетенцій працівників).

Література

1. Гринчак, Н. А., Синяков, А. В. Digital Communications in Public Administration: Essence, Role and Requirements for Formation. *Statistics of Ukraine (SU Journal)*. 2023. № 3–4 (102–103). С. 9–20.
2. Batsenko, L., Halenin, R. The Role of Digital Communications in Managing Organizational Digital Transformation: The Vision of Organizational Administration. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2024. Т. 51 (2). С. 15–29.

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з ключових елементів забезпечення розвитку економіки держави та підтримки національної безпеки є транспортна система. Вона не лише формує ефективні логістичні ланцюги, а також сприяє інтеграції країни у світовий економічний простір.

Серед основних складових транспортної системи слід виокремити транспортно-логістичні компанії, функціонування яких відбувається в умовах нестабільності бізнес-середовища. Разом з тим, необхідність прискореної інтеграції до європейського економічного середовища актуалізує питання інноваційного спрямування нових стратегій розвитку транспортно-логістичних підприємств України. Реалізація зазначених стратегій сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних транспортних підприємств з урахуванням поглиблення європейської інтеграції, а також реалізації Стратегії сталої та розумної мобільності.

Щодо сутності стратегії розвитку підприємства можна серед численних визначень виокремити наступне тлумачення: “стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства” [1].

Розробка стратегій розвитку розпочинається з визначення стратегічних цілей для підприємства. Для транспортно-логістичних компаній формування стратегічних цілей має відбуватися з урахуванням Стратегії сталої та розумної мобільності (Sustainable and Smart Mobility Strategy) та поточного стану транспортної галузі України. Слід зазначити, що “Стратегія сталої та розумної мобільності — європейський транспорт на шляху до майбутнього” (прийнята 9 грудня 2020 р.) містить 10 флагманських ініціатив, серед яких, зокрема: пришвидшення використання автомобілів з нульовими викидами, відновлюваного та низьковуглецевого палива і пов’язаної інфраструктури

(флагманський напрям 1); створення об'єднаної та автоматичної мультимодальної мобільності (флагманський напрям 6); впровадження інновацій, даних та штучного інтелекту (флагманський напрям 7) [3]. Анотовано опис 7 флагманської ініціативи наведено на рисунку.

Проактивне формування майбутньої мобільності шляхом розробки та впровадження нових технологій і послуг		Забезпечення наявності ключових цифрових засобів		Цифрова трансформація сектору транспорту і мобільності з наявністю даних, доступом до них і обміном ними
Дослідження та впровадження інноваційних та сталих технологій у транспорті		Найвищий рівень і продуктивність цифрової інфраструктури, зокрема за допомогою 5G		Створення Європейського спільного простору даних про мобільність
Розгортання виробництва дронів і безпілотних літальних апаратів		Штучний інтелект (ШІ) для розумної мобільності в рамках програми "Цифрова Європа"		Справедливий та ефективний доступ до даних про транспортні засоби для постачальників послуг мобільності

Ключові складові 7 флагманської ініціативи Стратегії сталої та розумної мобільності

Слід зазначити, що за результатами аналітичного дослідження експертів Центру аналізу міжнародної торгівлі Trade+ при Київській школі економіки та ГО "Український центр європейської політики" було визначено економічні переваги від інтеграції України в цифровий ринок ЄС. Зокрема, збільшення рівня цифровізації на 1 % призводить до зростання ВВП України на 0,42 %, зростання експорту товарів і послуг з України на 11–17 % та 7,6–12,2 %, зростання експорту ЄС до України на 17,7–21,7 % та 5,7–9,1 % відповідно [2]. Разом з тим, дослідження проводилося в довоєнний період, тому на даний час зазначені величини потребуватимуть коригування.

Рівень конкурентоспроможності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств на європейському ринку напряму залежить від того, чи є серед орієнтирів їх діяльності європейські цільові пріоритети та стратегії. Одним з пріоритетів в стратегічному розвитку вітчизняних надавачів транспортно-логістичних послуг має бути забезпечення стійкості. Мова йде про орієнтацію на використання транспортних засобів із нульовим рівнем викидів та відновлюваних джерел палива задля зменшення забруднення повітря, зниження рівня шуму, покращення міської екології.

Застосування сучасних технологій транспортування, зокрема мультимодальної та інтермодальної, надає можливості зменшити застосування автомобільного транспорту в системі перевезень та збільшити частку залізничного і водного видів транспорту як більш економічно та екологічно вигідних. Оптимізація маршрутів транспортування зменшує витрати фінансових та

матеріальних ресурсів, скорочує час на доставку і знижує рівень негативного впливу на навколишнє середовище.

Серед новітніх технологій в сфері транспортних послуг, які підтримує ЄС, є комерційне застосування безпілотних літальних апаратів, водневих літаків, електричного водного транспорту. На даний час використання комерційних дронів в умовах воєнного стану в Україні є обмеженим.

Актуальним є новітній курс на діджиталізацію для оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, створення нових каналів комунікацій з клієнтами (розробка сайту та мобільного додатку), зміна методів зберігання та обробки даних (застосування датчиків та мікročіпів для калькуляції витрат пального, контролю температурного режиму).

Слід також зазначити, що розробка стратегій розвитку підприємства має враховувати не лише можливості, а й загрози для розвитку бізнесу транспортно-логістичних підприємств. На даний час маємо зміни в налагоджених в довоєнний період логістичних каналах експорту та імпорту вантажів, відповідно неготовність європейської транспортної інфраструктури до цих змін, кадровий дефіцит в Україні, подорожчання енергоносіїв та запасних частин, пошкодження транспортної інфраструктури, загрози обстрілів, корупційну складову.

Слід брати до уваги, що через військові дії значно пошкоджено транспорту інфраструктуру в Україні. Задля підтримання експортно-імпортних операцій та забезпечення здійснення міжнародних вантажних перевезень створено альтернативні логістичні маршрути в межах ініціативи ЄС “Шляхи солідарності”. Згідно з даними Європейської комісії від 24.06.2025 року загальна вартість торгівлі через “Шляхи солідарності” з травня 2022 року оцінюється приблизно у 219 млрд євро. З них обсяг українського експорту становив близько 63 млрд євро, а імпорту приблизно 156 млрд євро [4].

Важливо, не звертаючи уваги на ризики, не втрачати швидкість на шляху стратегічного розвитку та забезпечувати умови для повоєнної відбудови України задля стимулювання економічного відновлення держави.

Література

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.
2. Економічні переваги від інтеграції у Єдиний цифровий ринок ЄС — результати дослідження. URL: <https://surl.li/ussewi>.
3. Стратегія сталої та розумної мобільності — європейський транспорт на шляху до майбутнього. URL: <https://surl.li/gcvbri>.
4. EU-Ukraine Solidarity Lanes. URL: <https://surl.li/jhatpk>.

БУРЛАКА Максим Сергійович

магістрант кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОМАНОВА Лідія Василівна

проф., професор кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ВІКОННОЇ КОМПАНІЇ

В умовах війни та економічної нестабільності український бізнес вимушений забезпечувати стабільність через сучасні маркетингові стратегії та впровадження інноваційних технологій. Це дозволить залучити нових клієнтів та партнерів, збільшити охоплення аудиторії, зокрема в регіонах, де традиційний збут є обмеженим або ускладненим через військові дії. Як зазначає Ф.Котлер, у кризових умовах ефективна цифрова стратегія є потужним інструментом для збереження конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стабільний потік замовлень навіть у несприятливих умовах [1].

Розглянемо можливості сучасного маркетингового підходу до ведення бізнесу в умовах війни на прикладі української віконної компанії, що займається реалізацією вікон — ТОВ “Вікна експрес”. Один з важливих напрямків розвитку компанії — це орієнтація на енергоефективні рішення. Попит на такі вироби зростає не тільки в Україні, а й на міжнародних ринках, особливо на тлі дефіциту енергоресурсів. Зокрема, в умовах глобальної енергетичної кризи в Європі зростає попит на вікна з низькоемісійними покриттями та високою теплоізоляцією. Згідно Директиви 2023/1791 Європейського Парламенту та Ради від 13 вересня 2023 року про енергоефективність, встановлено ціль скоротити енерговитрати на 11,7 % до 2030 р [2]. Це є стратегічно важливим кроком для компанії, оскільки відповідає на потреби ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Враховуючи очікуваний бум будівництва і відновлення інфраструктури після завершення війни, ТОВ “Вікна експрес” налагоджує стратегічні партнерства з будівельними компаніями та девелоперами. Це дозволить не лише зміцнити позиції компанії в післявоєнний період, але й гарантувати стабільний попит на продукцію, завдяки великим замовленням на відновлення зруйнованих об'єктів. Як показує досвід європейських компаній, співпраця з девелоперами є потужним каналом для довгострокового росту. Це також

дозволяє компанії розширити своє поле діяльності та забезпечити регулярні замовлення на великі партії продукції.

Ще одним інноваційним напрямом є впровадження “розумних” технологій у виробництво вікон, таких як вікна з інтегрованими сонячними панелями, що стане важливим фактором для залучення нових споживачів, особливо серед тих, хто шукає технологічно вдосконалені рішення. Інновації в продуктах є критично важливими для досягнення стійкого конкурентного успіху, оскільки вони можуть забезпечити компанії довгострокову перевагу на ринку, відповідаючи на потреби екологічно свідомих споживачів. Нові технології дозволяють перетворити звичайні вікна на прозорі сонячні панелі, які й далі пропускати видиме світло, але поглинати невидимі спектри (ультрафіолет, інфрачервоне) і перетворювати їх на електрику. Такі “сонячні вікна” можуть бути інтегровані в фасади будівель, що особливо актуально в урбанізованих зонах з обмеженим простором для традиційних панелей. В Нідерландах (компанія Physee), в Данії (проект CitySolar), в США (компанія Ubiquitous Energy) вже використовують “розумні” або “сонячні вікна”, які генерують енергію та додають функції керування освітленням/енергоспоживанням [3].

Для стимулювання попиту компанія розробляє програми лояльності, зокрема, надання знижок на повторні замовлення. Ці програми активно використовуються компаніями на ринку і досвід багатьох успішних українських бізнесів підтверджує їх ефективність. Згідно з дослідженням маркетингової компанії Devlight.io, впровадження програм лояльності змінює купівельні звички у 56 % споживачів, а 73 % клієнтів, які беруть участь у програмах лояльності, рекомендують бренд своїм друзям та знайомим, створюючи ефект “сарафанного радіо” [4]. Враховуючи умови післявоєнної економічної нестабільності, такі програми дозволяють компанії не тільки зберегти клієнтів, але й активно залучати нових споживачів через надання вигідних умов.

У післявоєнний період значна частина попиту буде спрямована на заміну зруйнованих конструкцій. Участь у державних програмах відновлення житлових об’єктів та інфраструктури надасть ТОВ “Вікна експрес” можливість отримувати стабільні замовлення. Станом на вересень 2025 р. за державною програмою “Відновлення 131000 осіб скористалася коштами на суму 43,6 млрд грн, у тому числі на відновлення пошкоджених вікон [5]. ТОВ “Вікна експрес” є учасником програми “Відновлення з 2022 року. Підприємству активно співпрацює з органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями, що виділяють кошти на проекти відновлення. Крім того, активна участь у державних програмах допомагає зміцнити репутацію компанії та продемонструвати її соціальну відповідальність, що є важливим фактором у період відновлення.

Враховуючи високий рівень інфляції та зниження платоспроможності населення, компанія впроваджує диференційовану цінову політику, орієнтуючись на різні сегменти споживачів. Пропозиція знижок, акцій та кредитних програм дозволяє зробити продукцію доступною для більш широкої аудиторії.

Щодо використання сучасних цифрових каналів продажу, компанія отримала рекомендації спеціалістів з цифрового маркетингу. По-перше, необхідна розробка контент-маркетингу: створення відеоматеріалів про інновації, корисність та екологічність продукції, що підвищує довіру клієнтів і допомагає збільшити охоплення через соціальні мережі. Запровадити чат-боти з метою використання штучного інтелекту для обслуговування клієнтів у реальному часі в цілодобовому режимі. Необхідно запровадити інновації в каналах збуту. Зростання популярності онлайн-торгівлі вимагає розширення каналів продажу: інтеграція до національних маркетплейсів для розширення доступу до клієнтів, використання соціальних мереж для продажу, що підкріплюється активною роботою з відгуками клієнтів та просуванням через відеоконтент [6].

ТОВ “Вікна експрес” має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку через націленість на стратегію енергоефективності ЄС, інтеграцію цифрових інструментів маркетингу, розширення асортименту продукції та участь у відновленні інфраструктури України під час та після завершення війни. Успіх у цих напрямках залежить від здатності компанії швидко адаптувати свої маркетингові стратегії до динамічних змін на ринку та в соціально-економічному середовищі. Важливо забезпечувати гнучкість у пошуку нових каналів збуту, інвестувати в інноваційні технології та підтримувати соціально відповідальну політику, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах післявоєнного відновлення.

Література

1. Kotler, P. Marketing Management. Pearson, 2016. Режим доступу: https://archive.org/details/marketingmanagem12edkotl_e7n4
2. Директива (єс) 2023/1791 європейського парламенту та ради від 13 вересня 2023 року щодо енергоефективності та внесення змін до регламенту (єс) 2023/955 перероблений). Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-ntent/en/txt/?uri=oj%3ajol_2023_231_r_0001&qid=1695186598766
3. Masterson Victoria. This technology turns windows into solar panels, here's how. Режим доступу: <https://cwrrr.org/opinions/this-technology-turns-windows-into-solar-panels-heres-how/> <https://devlight.io/loyalty-research-2025/>
4. Дослідження програм лояльності 2025. Режим доступу: <https://devlight.io/loyalty-research-2025/>
5. Результати роботи програми «Відновлення станом на 1 вересня 2025 року». Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-roboty-prohramy-ievidnovlennia-stanom-na-01-veresnia-2025>.
6. Promodo: “Digital Marketing у 2023 році: основні тренди та шлях до успіху”. Режим доступу: <https://www.promodo.ua/blog/digital-marketing-2023-ochikuvannya-ta-prognozi>

БОРКОВСЬКИЙ Роман Володимирович

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц.,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ДИНАМІКА КРИПТОВАЛЮТНИХ РИНКІВ ТА ЇХНЯ ІНТЕГРАЦІЯ У ТРАДИЦІЙНІ ФІНАНСИ

Криптовалютні ринки стали однією з найбільш динамічних і водночас суперечливих сфер сучасної фінансової системи. З моменту появи біткойна у 2009 році вони пройшли шлях від експерименту в колі ентузіастів до глобального феномену, який активно впливає на традиційні фінансові інститути. Постійна волатильність, поява нових цифрових активів і розвиток технологій блокчейну формують якісно нову фінансову екосистему. Водночас питання інтеграції криптовалют у традиційні фінанси залишається відкритим, оскільки воно пов'язане з регуляторними бар'єрами, ризиками безпеки та довірою інвесторів.

Розвиток криптовалютних ринків характеризується високою швидкістю змін, що зумовлено як технологічними факторами, так і спекулятивною природою цифрових активів. Волатильність є ключовою рисою ринку: вартість криптовалют може змінюватися на десятки відсотків протягом короткого проміжку часу. Це приваблює трейдерів та спекулянтів, проте водночас підвищує ризики для інвесторів [1].

На динаміку впливають такі чинники, як новини про регулювання, прийняття криптовалют великими компаніями, геополітичні події та технологічні інновації. Наприклад, заяви великих корпорацій щодо інтеграції криптовалют у свої платіжні системи часто стають драйверами зростання ринку. З іншого боку, заборони чи обмеження з боку державних органів можуть спричиняти різке падіння цін.

Крім того, криптовалютний ринок демонструє циклічність, яка нагадує традиційні фінансові ринки: періоди активного зростання змінюються корекціями. Проте через відсутність усталених механізмів регулювання та централізованих інститутів ці цикли мають більш виражений характер.

Інтеграція криптовалют у традиційну фінансову систему відбувається поступово, проте невідворотно. Банки, біржі та платіжні системи починають визнавати цінність цифрових активів як альтернативи традиційним грошовим інструментам. Зростає кількість фінансових продуктів, що базуються на

криптовалютах, серед яких криптовалютні біржові фонди (ETF), деривативи, кредитні сервіси та страхові інструменти [2].

Особливе значення має розвиток інституційного інвестування. Якщо ще кілька років тому криптовалюти асоціювалися переважно з приватними трейдерами, то сьогодні до ринку активно долучаються інвестиційні фонди, венчурні компанії та навіть центральні банки. Це підвищує легітимність криптовалют і формує передумови для їхньої інтеграції у глобальну фінансову систему.

Водночас інтеграція криптовалют у традиційні фінанси неможлива без належного регуляторного середовища. Різні країни займають різні позиції: від повної заборони до активної підтримки та створення сприятливих умов. Формування єдиних стандартів та правил є ключовим завданням, яке визначить темпи та масштаби інтеграційних процесів.

Серед переваг інтеграції криптовалют у традиційні фінанси варто відзначити зростання доступності фінансових послуг, розвиток цифрових інновацій та диверсифікацію інвестиційних інструментів. Для країн, що розвиваються, криптовалюти можуть стати засобом залучення капіталу та подолання бар'єрів фінансової інклюдії.

Однак інтеграція супроводжується низкою викликів. Насамперед це ризики волатильності, які можуть загрожувати стабільності фінансової системи. Додатковим бар'єром є ризики відмивання грошей і фінансування тероризму через анонімність частини криптовалютних транзакцій. Важливими залишаються і технічні проблеми, пов'язані з масштабованістю блокчейнів та безпекою криптовалютних бірж.

На думку автора, інтеграція криптовалют у фінансову систему повинна відбуватися поступово та контрольовано. Лише за умов поєднання інноваційності та прозорого регулювання можна забезпечити баланс між розвитком ринку та його безпекою.

У майбутньому криптовалюти можуть стати невід'ємним елементом глобальної фінансової екосистеми. Їхнє використання в міжнародних розрахунках, розвиток стейблкоїнів і поява цифрових валют центральних банків (CBDC) формують новий ландшафт фінансових відносин. Ймовірно, саме симбіоз традиційних фінансових інститутів і цифрових технологій стане визначальним трендом найближчих десятиліть [3].

Криптовалютні ринки вже не можна розглядати як ізольований сегмент. Вони поступово вбудовуються у глобальну економіку, змінюючи логіку грошового обігу, структуру інвестиційних портфелів і навіть функції державних фінансів. Саме тому вивчення їхньої динаміки та інтеграції є надзвичайно важливим завданням для науки та практики.

Таким чином, криптовалютні ринки вже стали невід'ємною частиною сучасної фінансової архітектури. Їхня динаміка свідчить про стрімкий розвиток і високу здатність до інтеграції з традиційними фінансами. Попри ризики, автор переконаний, що майбутнє світової фінансової системи неможливе без урахування криптовалютних активів, а розвиток регуляторних механізмів та інституційної довіри поступово зменшуватиме рівень невизначеності. Українські реалії, зокрема досвід формування правової бази для віртуальних ак-

тивів, можуть стати основою для розвитку конкурентоспроможного фінансового середовища, здатного залучати інвестиції та інтегруватися у світовий фінансовий простір.

Література

1. *Гребенюк Н. М.* Фінансові технології та криптовалюти: проблеми інтеграції в економіку України. Київ: КНЕУ, 2021.
2. *Кравчук І. С.* Криптовалютний ринок: тенденції розвитку та виклики для фінансової системи. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
3. *Лук'яненко І. Г., Погореленко Н. П.* Сучасні фінансові інновації: цифрові активи, DeFi та їх регулювання. Київ: НаУКМА, 2023.

КИРИЧОК Ірина Михайлівна

*здобувачка другого (магістрського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц.,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Податкова політика будь-якої держави є основою фінансової системи та водночас потужним регулятором економічної діяльності. Вона визначає не лише обсяг доходів бюджету, але й умови функціонування бізнесу, рівень інвестиційної активності та конкурентоспроможності підприємств. Особливого значення податкові механізми набувають для малого і середнього бізнесу, який у більшості країн світу виступає фундаментом національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток інновацій та зростання внутрішнього попиту.

В Україні малий і середній бізнес (МСБ) має ключову роль у формуванні ринкових відносин, але його розвиток постійно перебуває під впливом податкової політики, яка водночас може стимулювати підприємництво або ж створювати суттєві бар'єри. Саме тому вивчення взаємозв'язку між податковою політикою та станом МСБ є надзвичайно актуальним.

Податкова політика — це система заходів держави, спрямована на встановлення видів податків, ставок, порядку їх справляння та контролю, а також

використання податкових важелів для досягнення економічних і соціальних цілей. Її зміст полягає не лише у фіскальній функції, тобто наповненні бюджету, але й у регулятивній — впливі на поведінку суб'єктів господарювання.

Для малого та середнього бізнесу податкова політика має визначальне значення, оскільки саме цей сектор характеризується високою чутливістю до змін податкових ставок, адміністрування та контролю. Якщо великі корпорації можуть дозволити собі утримання юридичних і бухгалтерських відділів, то для малого бізнесу навіть невелике ускладнення процедур податкового адміністрування перетворюється на суттєву проблему. Таким чином, прозорість і простота податкової системи є передумовою ефективного розвитку підприємництва [1].

Малий і середній бізнес виступає драйвером економічного зростання. Він створює значну частку валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість та формує конкурентне середовище. В Україні, попри складні економічні умови, малий бізнес залишається гнучким та адаптивним. Його переваги полягають у швидкості прийняття рішень, здатності швидко реагувати на зміни попиту, інноваційності та мобільності.

Водночас МСБ стикається з низкою викликів, серед яких: високий податковий тиск, нестабільність законодавчої бази, часті зміни у податковому кодексі, а також надмірна бюрократія. У результаті частина підприємців переходить у “тінь”, що зменшує надходження до бюджету і гальмує розвиток економіки.

Податкова політика України після здобуття незалежності зазнала суттєвих трансформацій. У 1990-х роках вона була орієнтована насамперед на фіскальні цілі — максимальне наповнення бюджету. Це призвело до високого податкового навантаження, що стало однією з причин поширення тіньової економіки.

У 2000-х роках розпочалося поступове реформування системи, зокрема запровадження спрощеної системи оподаткування для малого бізнесу. Цей крок став важливим чинником розвитку підприємництва, адже дозволив зменшити адміністративний тиск і зробив легальну діяльність привабливішою.

Водночас у наступні роки відбувалися постійні зміни в податковому законодавстві, що створювало невизначеність для бізнесу. Нестабільність податкової політики залишається однією з головних проблем і донині, адже вона не дозволяє підприємцям формувати довгострокові стратегії.

Податковий тиск є одним із найвагоміших факторів, що визначають конкурентоспроможність малого бізнесу. Високі ставки податків знижують прибутковість підприємницької діяльності та стримують інвестиції. В Україні рівень податкового навантаження часто сприймається підприємцями як надмірний, особливо враховуючи супутні витрати на адміністрування податків [2].

Крім того, варто враховувати не лише номінальні ставки податків, але й фактичні витрати бізнесу на виконання податкових зобов'язань. До них належать витрати на бухгалтерський облік, проходження перевірок, підготовку звітності тощо. За оцінками експертів, саме складність податкового адміністрування, а не лише ставки податків, є ключовою проблемою для українських підприємців.

Спрощена система оподаткування є важливим елементом податкової політики щодо підтримки МСБ. Вона передбачає сплату єдиного податку замість кількох видів, що суттєво полегшує ведення бізнесу. Для багатьох підприємців саме ця система стала основою виходу з “тіні”.

Проте останнім часом у суспільстві та серед політиків виникають дискусії щодо збереження або реформування спрощеної системи. Її критики зазначають, що вона використовується і великим бізнесом для оптимізації податків. Водночас скасування або суттєве обмеження спрощеної системи може стати серйозним ударом для малих підприємців. Тому необхідно шукати баланс між інтересами бюджету та потребами бізнесу.

У сучасних умовах податкова політика має орієнтуватися не лише на збільшення доходів бюджету, але й на стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Малий і середній бізнес може стати головним носієм інновацій, але для цього йому потрібні податкові пільги, знижені ставки для стартапів, а також стимули для інвестування в нові технології.

Досвід європейських країн свідчить, що податкові стимули для інновацій здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність національної економіки. В Україні цей напрям поки що реалізується частково, але має великий потенціал для розвитку.

Окрім високого податкового навантаження, підприємці в Україні стикаються з проблемами непередбачуваності податкових змін, корупційними ризиками та надмірним контролем з боку податкових органів. Це створює атмосферу невизначеності та підвищує ризики ведення бізнесу.

Важливо також враховувати, що надмірне податкове навантаження стимулює тіньову економіку. Коли підприємці вважають податки несправедливими або занадто високими, вони шукають способи уникнути їхньої сплати. Таким чином, податкова політика, замість збільшення доходів бюджету, може призвести до їх зменшення [3].

У країнах Європейського Союзу малий бізнес користується широким спектром податкових пільг. Це і знижені ставки податку на прибуток, і податкові кредити для інноваційних підприємств, і пільгове оподаткування у перші роки діяльності.

Особливої уваги заслуговує досвід Польщі, де податкова політика стала потужним інструментом підтримки малого бізнесу. Впровадження прозорих правил і мінімізація бюрократії дозволили суттєво розширити підприємницьку базу та стимулювати економічне зростання.

Для України важливо враховувати цей досвід і адаптувати його до національних умов. Удосконалення податкової політики щодо МСБ в Україні має базуватися на кількох ключових напрямках. По-перше, необхідна стабільність законодавчої бази, адже лише прогнозованість податків дозволяє підприємцям планувати свою діяльність. По-друге, важливо зменшити адміністративний тиск і спростити процедури сплати та звітності. По-третє, потрібні цільові податкові стимули для інноваційного бізнесу та стартапів [4].

Крім того, варто зберігати і вдосконалювати спрощену систему оподаткування, роблячи її адресною та орієнтованою саме на малий бізнес. У поєд-

нанні з цими заходами необхідна боротьба з корупцією у сфері податкового контролю.

Податкова політика є ключовим фактором, що визначає умови розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Вона може виступати як стимулом для підприємництва, так і бар'єром на його шляху. Високий податковий тиск, нестабільність законодавства та складність адміністрування є основними перешкодами для розвитку МСБ.

Водночас ефективна податкова політика, яка включає збереження спрощеної системи, запровадження податкових стимулів для інновацій, зменшення адміністративного навантаження та забезпечення стабільності, здатна стати рушійною силою економічного розвитку. Україна має значний потенціал у сфері підприємництва, і саме податкова політика визначатиме, чи зможе цей потенціал реалізуватися.

Література

1. Даниленко А. І. Податкове регулювання економіки України. Київ: Центр учбової літ., 2021.
2. Кізима Т. О. Фінансова політика та економічний розвиток: український вимір. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
3. Кравченко В. І. Податкова система України. Київ: Знання, 2022.
4. Луніна І. О. Податкова політика і її вплив на економічну безпеку держави. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2021.

ДАНИЛЕНКО Роман Вікторович

*здобувач другого (магістрського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц.,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОТЯСІНЬ

Фінансова стабілізація в умовах економічних потрясінь є одним із ключових завдань економічної політики будь-якої держави. Її досягнення особливо актуальне для країн із відкритою економікою, які значною мірою інтегровані у світові ринки. Сучасні кризи, зумовлені як глобальними факторами —

пандемією, воєнними конфліктами, енергетичними шоками та кліматичними змінами, так і внутрішніми структурними проблемами, зокрема слабкою диверсифікацією економіки чи високим рівнем боргового навантаження, вимагають від урядів та фінансових інституцій гнучких і водночас стратегічно виважених підходів. На думку автора, фінансова стабільність є не лише технічним завданням для уряду чи Національного банку, а й фундаментом економічної довіри, яка виступає умовою для стійкого розвитку суспільства загалом. Вона стає не лише запорукою зміцнення національної валюти та банківської системи, але й базою для відновлення інвестиційної активності, підтримки бізнесу та забезпечення соціального добробуту громадян.

У періоди потрясінь найважливішим завданням стає відновлення довіри до фінансової системи. Довіра — це нематеріальний капітал, який не можна сформувати миттєво, проте його втрата може відбутися за лічені дні. Автор наголошує, що без відновлення довіри жодні інструменти стабілізації не матимуть довгострокового ефекту, оскільки населення та бізнес починають діяти за логікою самозахисту: переводять заощадження у тверду валюту, уникають банківських депозитів, зменшують інвестиційну активність. Саме тому прозора бюджетна політика, чітка комунікація центрального банку із суспільством та мінімізація корупційних ризиків стають головними умовами відновлення довіри. Тут важливим є баланс між жорсткістю інституційної дисципліни та гнучкістю механізмів реагування на непередбачувані виклики [1].

Ключовою стратегією фінансової стабілізації виступає забезпечення макроекономічної рівноваги. Автор підкреслює, що контроль за інфляцією, підтримання стабільності обмінного курсу та збалансованість державних фінансів не є самоціллю, а формують передбачуване середовище для економічних агентів. Коли бізнес і громадяни можуть прогнозувати вартість кредитів, валютні коливання та рівень податків, вони схильні активніше інвестувати й споживати. Використання інструментів монетарної політики, таких як облікова ставка та валютні інтервенції, допомагає згладжувати зовнішні шоки, тоді як грамотна фіскальна політика, зорієнтована на пріоритетність витрат, дозволяє захищати найважливіші сектори — оборону, соціальний захист, критичну інфраструктуру та інвестиційні проекти, здатні забезпечити мультиплікативний ефект для економіки.

Особливої ваги набуває диверсифікація фінансових ресурсів. Тривала залежність від зовнішніх кредиторів та експорту вузького кола товарів робить економіку надто вразливою до зовнішніх потрясінь. Автор вважає, що актуальним завданням є зміщення акцентів на внутрішні джерела фінансування: розвиток ринку капіталу, впровадження інноваційних інструментів, таких як “зелені облігації”, а також створення умов для залучення приватних інвестицій. Сильний внутрішній фінансовий ринок здатний стати фундаментом довгострокової фінансової незалежності та зменшити ризики зовнішнього тиску [2].

Важливим компонентом стратегії є зміцнення банківської системи. У кризові періоди саме банки можуть стати як трансляторами шоків, так і механізмів

мами їхнього пом'якшення. Автор вважає, що першочерговими заходами тут є рекапіталізація, забезпечення ліквідності, вдосконалення механізмів нагляду та захисту прав вкладників. Водночас слід підтримувати цифровізацію фінансових послуг, адже вона гарантує доступ населення до базових банківських операцій навіть у періоди інфраструктурних чи політичних загроз. Це формує фінансову стійкість суспільства та посилює довіру до банківського сектору.

Фінансова стабілізація не може бути досягнута без врахування людського фактора. Автор акцентує, що підтримка рівня зайнятості, захист малого та середнього бізнесу, стимулювання внутрішнього попиту є ключем до запобігання соціальній нестабільності. Економічні потрясіння передусім вражають саме ці сегменти, тому політика держави має передбачати доступне кредитування, податкові пільги, державні гарантії та програми компенсації. Це не лише зменшує ризик масових банкрутств, а й зберігає економічний потенціал для швидшого відновлення після кризи[3].

У довгостроковій перспективі фінансова стабілізація неможлива без комплексних структурних реформ. Йдеться не лише про реформування податкової та бюджетної системи, а й про інтеграцію з європейським фінансовим простором, запровадження практик прозорості у державних фінансах, розбудову інституційної спроможності. Автор підкреслює, що саме реформи створюють фундамент для стійкості, адже вони зменшують ризики повторення кризових сценаріїв і переводять економіку у якісно нову траєкторію розвитку.

Отже, стратегії фінансової стабілізації в умовах економічних потрясінь повинні поєднувати короткострокові заходи реагування та довгострокові реформи, враховувати баланс між жорсткою дисципліною й гнучкістю, спиратися на довіру суспільства та зміцнення інституцій. Лише синергія цих підходів дозволить забезпечити стійкість фінансової системи та створити основу для відновлення економіки в післякризовий період, трансформувавши виклики у можливості для якісних змін.

Література

1. *Базилевич В. Д.* Антикризове регулювання фінансової системи. Київ: Знання, 2021.
2. *Лук'яненко І. Г., Погореленко Н. П.* Макрофінансова стабільність: теорія, практика, перспективи. Київ: НаУКМА, 2022.
3. *Савчук В. П.* Фінансова політика України в умовах глобальних викликів. Київ: КНЕУ, 2021.
4. *Кваснюк Б. Є.* Фінансово-економічна безпека держави: стратегічні аспекти. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.

ШИШОВ Сергій Анатолійович

*здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц.,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність є однією з ключових проблем сучасної фінансової системи, що проявляється через коливання макроекономічних показників, валютні коливання, інфляційні процеси та зростання невизначеності на фінансових ринках. В умовах таких змін кредитні ризики стають особливо актуальними для банків, фінансових установ та інвесторів.

Кредитний ризик визначається як ймовірність того, що позичальник не зможе виконати свої зобов'язання перед кредитором у встановлені терміни. Управління цим ризиком у періоди економічної нестабільності є складним завданням, яке потребує комплексного підходу, інтеграції сучасних аналітичних методів та адаптивних стратегій. Успішне управління кредитними ризиками потребує поєднання традиційних підходів із сучасними технологіями, включаючи аналіз великих даних та штучний інтелект. Це дозволяє не лише оцінити потенційні загрози, а й прогнозувати сценарії розвитку подій, що є критично важливим для збереження фінансової стабільності [1].

Кредитні ризики можна умовно поділити на кілька категорій. Ризик дефолту позичальника визначає ймовірність несплати кредиту у встановлені терміни. Ризик кредитного скорочення виникає тоді, коли позичальник частково або повністю відмовляється від додаткових кредитних ліній. Ризик концентрації портфеля пов'язаний із надмірним кредитуванням одного сегмента або групи позичальників. Ринковий вплив на кредитний ризик включає зміни процентних ставок, валютних курсів та макроекономічних умов, що безпосередньо впливають на здатність позичальників обслуговувати кредити.

Традиційні методи оцінки кредитних ризиків базуються на фінансових коефіцієнтах, рейтингових оцінках, кредитних історіях та експертних висновках. Проте в умовах нестабільної економіки ці підходи можуть виявитися недостатньо ефективними, оскільки вони часто не враховують швидкі зміни ринкових умов та поведінкові особливості позичальників.

Серед класичних методів виділяють кредитний скоринг, який дозволяє оцінювати фінансовий стан позичальника на основі статистичних моделей. Диверсифікація портфеля забезпечує розподіл кредитних ресурсів серед різних секторів економіки, галузей та регіонів, зменшуючи вплив дефолтів окремих клієнтів. Встановлення кредитних лімітів обмежує максимальну суму позики для одного клієнта або групи пов'язаних клієнтів. Страхування кредитів та використання застави дозволяють мінімізувати можливі втрати у разі несплати [2].

Сучасні технології управління ризиками доповнюють традиційні підходи. Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє обробляти великі обсяги інформації про фінансові показники, поведінкові патерни клієнтів та зовнішні економічні фактори. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) застосовуються для прогнозування ймовірності дефолту, автоматичної оцінки ризику та раннього виявлення потенційно проблемних позичальників. Стрес-тестування моделює різні сценарії економічної кризи для оцінки стійкості кредитного портфеля.

Використання сучасних технологій дозволяє не лише зменшити втрати, а й прогнозувати потенційні загрози. Системи AI здатні виявляти приховані закономірності та реагувати на зміни швидше, ніж традиційні аналітичні методи, роблячи управління кредитними ризиками динамічним та адаптивним.

Управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності має ґрунтуватися на проактивних та адаптивних стратегіях. Проактивний підхід передбачає прогнозування можливих проблемних ситуацій і своєчасне коригування кредитної політики. Динамічна оцінка ризиків здійснюється через постійний моніторинг фінансового стану позичальників та ринкових умов. Адаптивне кредитування включає використання змінних процентних ставок, диференційованих умов погашення та гнучких графіків платежів. Впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволяє виявляти відхилення від очікуваних фінансових показників у режимі реального часу, що підвищує оперативність прийняття рішень [3].

Ефективне управління кредитними ризиками у кризових умовах вимагає адаптивності та здатності до швидкої реакції. Фінансові установи, що використовують гнучкі та технологічно підковані підходи, отримують перевагу у збереженні стабільності та мінімізації втрат.

Стрес-тестування дозволяє оцінити, як кредитний портфель витримає екстремальні сценарії: зростання процентних ставок, валютні коливання, економічне падіння окремих секторів або масові дефолти позичальників. Прогнозування за допомогою AI дозволяє моделювати ймовірність дефолтів та розподіл ризиків у реальному часі. Це особливо актуально в умовах нестабільної економіки, коли традиційні моделі часто не враховують швидких змін та поведінкових факторів.

Економічна нестабільність значно підвищує значення управління кредитними ризиками для фінансових установ. Традиційні методи кредитного скорингу та диверсифікації портфеля залишаються важливими, проте їх ефективність обмежена швидкістю змін економічних умов. Використання

сучасних технологій, таких як Big Data та AI, дозволяє підвищити точність оцінки ризиків, швидкість реакції та прогнозування потенційних загроз.

Адаптивні та проактивні стратегії управління ризиком дозволяють мінімізувати втрати та підтримувати стабільність фінансових установ навіть у кризових умовах. Перспективи розвитку управління кредитними ризиками пов'язані з інтеграцією автоматизованих систем моніторингу, прогнозних моделей та стрес-тестування, що забезпечує динамічну та універсальну оцінку ризиків.

Комплексний підхід до управління кредитними ризиками, поєднання традиційних та сучасних технологій, адаптивність і проактивність дозволяють фінансовим установам ефективно реагувати на економічну нестабільність, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність фінансової системи.

Література

1. *Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson.*: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3352205>
2. *Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.*: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3166319>
3. European Banking Authority (EBA) (2021). Guidelines on the Use of Artificial Intelligence in the Financial Sector. *EBA Report*.: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/regulatory-approaches-to-artificial-intelligence-in-finance_43d082c3/f1498c02-en.pdf

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

канд. екон. наук, доц.,

заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІК, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

У сучасному світі фінансова система стрімко змінюється під впливом цифрових технологій. Поява криптовалют та електронних платіжних сервісів поставила центральні банки перед викликом: як зберегти монетарний суверенітет, забезпечити стабільність і водночас не відставати від технологічного прогресу. Саме тому все більше держав вивчають ідею запровадження цифрової валюти центрального банку (Central Bank Digital Currency,

CBDC). Для економік, що розвиваються, це питання має особливе значення, адже йдеться не лише про модернізацію фінансової інфраструктури, а й про можливість вирішити давні соціально-економічні проблеми.

CBDC є електронною формою національної валюти, яка випускається і контролюється виключно центральним банком країни. На відміну від криптовалют, цифрова нацвалюта має державні гарантії та стабільний курс, а її правовий статус прирівнюється до звичайних грошей. Водночас вона відрізняється від електронних грошей комерційних банків: останні є лише зобов'язанням фінансових установ перед клієнтами, тоді як CBDC напряму гарантується державою [1].

Перш за все, впровадження CBDC може значно підвищити рівень фінансової інклюзії. У багатьох країнах, де значна частина населення не має доступу до банківських рахунків, цифрова валюта стане шансом отримати базові фінансові послуги через мобільний телефон чи простий електронний гаманець. Це особливо актуально для сільських регіонів та груп із низькими доходами.

Другою важливою перевагою є зменшення вартості транзакцій. Міжнародні грошові перекази для країн із високим рівнем трудової міграції є життєво важливим джерелом доходів. Якщо зараз середня комісія сягає 6–8 %, то з використанням CBDC вона може стати практично нульовою. Це напряму збільшить добробут сімей-отримувачів.

Ще однією перспективою є підвищення прозорості економіки. Оскільки всі операції з цифровою валютою фіксуються у захищеній базі даних, рівень тіньових розрахунків може суттєво скоротитися. Для держави це означає не лише ефективніше адміністрування податків, а й нові можливості у боротьбі з корупцією та відмиванням коштів.

Нарешті, CBDC здатна посилити стійкість до зовнішніх фінансових шоків. Країни, валюта яких значною мірою залежить від долара США чи міжнародних платіжних систем, отримують шанс зменшити цю залежність. Китай, розвиваючи цифровий юань, саме так і формує свою довгострокову фінансову стратегію.

Разом із перевагами існують і суттєві виклики. Найперше — кібербезпека. Економіки, що розвиваються, часто не мають достатніх ресурсів для надійного захисту даних від хакерських атак. Витік інформації чи блокування системи можуть мати катастрофічні наслідки для фінансової стабільності.

Другий ризик пов'язаний із фінансовою стабільністю банківської системи. Якщо громадяни масово почнуть переводити гроші з депозитів у CBDC-гаманці, банки втратять значну частину ліквідності для кредитування бізнесу. Це може загальмувати економічне зростання.

Важливо також враховувати соціально-політичні ризики. Цифрова валюта фактично дає державі інструмент повного контролю над фінансовими операціями громадян. Для демократичних країн це питання балансу між прозорістю та правом на приватність, а для авторитарних режимів — потенційний механізм посилення контролю над населенням.

Не менш актуальною є проблема цифрової нерівності. У країнах, де велика частка населення не має доступу до швидкісного інтернету чи сучас-

них гаджетів, запровадження CBDC може навпаки збільшити соціальний розрив.

Світова практика показує різні результати. У Нігерії запровадження eNaira відбулося швидко, але зустріло недовіру населення: через слабку цифрову інфраструктуру користувачі не відчули реальних переваг. У Китаї пілотний проєкт цифрового юаня просувається поступово, охоплюючи спершу внутрішній ринок, а потім — міжнародну торгівлю. Багамські острови стали піонерами із Sand Dollar, який дозволив вирішити проблему доступу жителів віддалених островів до банківських послуг [2].

Україна також досліджує можливість запровадження е-гривні. У нашому випадку цифрова валюта може забезпечити прозорість бюджетних виплат, зменшити частку готівки в обігу та сприяти розвитку електронної комерції. Проте водночас держава повинна гарантувати надійний кіберзахист, інтеграцію з європейськими платіжними системами та роботу з населенням задля формування довіри.

Отже, цифрові валюти центральних банків є перспективним інструментом, здатним суттєво змінити архітектуру світової фінансової системи. Для країн, що розвиваються, вони відкривають шанс підвищити фінансову інклюзію, знизити витрати на транзакції, зміцнити монетарний суверенітет. Проте реалізація цих можливостей неможлива без подолання низки ризиків: кіберзагроз, дестабілізації банківської системи, проблем приватності та цифрової нерівності. Найефективнішим підходом є поступове впровадження CBDC з урахуванням національних реалій та потреб суспільства.

Література

1. Lavruk V., Havryliuk V., Burlakov O., Burdeniuk S., Poprozman N. Prospects for the implementation of the digital currency of the National Bank of Ukraine in the context of global digitalisation. *Economics of Development*, 2025. *Economics of Development*: https://ecdev.com.ua/en/journals/t-24-2-2025/perspektivi-vprovadzhennya-tsifrovoyi-valyuti-natsionalnogo-banku-ukrayini-v-umovakh-globalnoyi-didzhitalizatsiyi?utm_source=chatgpt.com
2. Pantiukhov A. Central Bank Digital Currency in Ukraine: Assessment of Readiness for Implementation as of 2025 and International Framework. *Public Management and Administration*. 2025. № 6(10): https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/269?utm_source=chatgpt.com

САРЖИНСЬКИЙ Сергій Анатолійович

*здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

*канд. екон. наук, доц.,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФІНАНСОВОМУ АНАЛІЗІ: ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

Сучасний фінансовий ринок характеризується високою динамікою, глобальною взаємозалежністю та значним рівнем невизначеності. Традиційні методи фінансового аналізу часто не здатні адекватно оцінити ризики та прогнозувати фінансові показники в умовах швидких змін економічного середовища. У цьому контексті особливого значення набуває застосування штучного інтелекту у фінансах, що дозволяє оптимізувати процеси аналізу, автоматизувати прийняття рішень та підвищувати точність прогнозів.

Штучний інтелект — це комплекс методів, технологій і алгоритмів, які дозволяють комп'ютерним системам моделювати інтелектуальну поведінку людини, аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та робити обґрунтовані висновки без прямої участі людини. Завдяки цим можливостям штучного інтелекту здатний не лише прискорювати обробку інформації, а й підвищувати точність прогнозів та ефективність управлінських рішень.

У сфері фінансового аналізу штучного інтелекту застосовується для широкого спектра завдань: автоматизація збору та обробки фінансових даних — системи штучного інтелекту дозволяють інтегрувати різноманітні джерела даних, обробляти великі масиви інформації в режимі реального часу та мінімізувати людський фактор при підготовці аналітичних висновків; прогнозування динаміки фінансових показників — на основі алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж штучного інтелекту здатний моделювати складні фінансові процеси, враховувати макроекономічні індикатори та ринкові тенденції, що дозволяє отримувати більш точні прогнози, ніж при використанні традиційних статистичних методів; оцінка ризиків на ринках капіталу — штучний інтелект забезпечує динамічну і комплексну оцінку фінансових ризиків, включаючи кредитні, ринкові та операційні ризики, дозволяючи виявляти потенційні загрози ще на ранніх стадіях; виявлення аномалій та шахрайських операцій — системи штучного інтелекту здатні аналізувати

потоки фінансових транзакцій і миттєво ідентифікувати нестандартні або підозрілі операції, що значно підвищує безпеку фінансових систем [1].

Використання штучного інтелекту у фінансовому аналізі дає змогу аналітикам зосередитися на стратегічних завданнях, прийнятті управлінських рішень та формуванні фінансових стратегій, передаючи рутинну і повторювану роботу алгоритмічним системам. Універсальність цих алгоритмів забезпечує їх застосування у різних сферах фінансів — від банківської діяльності та страхування до управління інвестиційними портфелями та корпоративних фінансів, що робить штучний інтелект ключовим інструментом сучасного фінансового аналізу.

Серед основних технологій штучного інтелекту, що застосовуються у фінансовому аналізі, виділяють наступні: машинне навчання (ML), нейронні мережі (NN), обробка природної мови (NLP) та аналіз великих даних (Big Data Analytics).

Фінансові ризики традиційно класифікують як кредитні, ринкові, операційні та ліквідні. Класичні методи їх оцінки, що базуються на статистичних моделях та експертних оцінках, мають суттєві обмеження: вони часто не враховують складні взаємозв'язки між показниками, не здатні оперативно реагувати на ринкові зміни та не враховують великий обсяг неструктурованих даних, таких як новини або поведінкові патерни учасників ринку.

Застосування штучного інтелекту у фінансовому аналізі дозволяє суттєво розширити можливості оцінки та управління ризиками: динамічна оцінка кредитних ризиків, прогнозування ринкових коливань, виявлення шахрайських операцій та аномалій та оптимізація інвестиційних портфелів.

Прогнозування є одним із ключових елементів фінансового аналізу, оскільки точне передбачення динаміки ринку дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, управління ризиками та стратегічного планування. Традиційні методи прогнозування здебільшого спираються на лінійні моделі, статистичні підходи та експертні оцінки, які часто не враховують складних взаємозв'язків між показниками, сезонних коливань, впливу новин чи поведінкових факторів ринку[2].

Штучний інтелект значно розширює можливості прогнозування фінансових показників, оскільки дозволяє: використовувати великі обсяги даних, підвищувати точність прогнозів, використовувати адаптивні алгоритми.

Незважаючи на численні переваги, впровадження штучного інтелекту у фінансовий аналіз має певні обмеження, які слід враховувати для ефективного та безпечного використання цих технологій, а саме: якість даних, складність моделей, кібербезпека та регуляторні обмеження.

У майбутньому застосування штучного інтелекту у фінансовому аналізі буде характеризуватися такими ключовими напрямками: комплексність та інтеграція, автоматизація процесів, прогностична точність, етичність та прозорість. Штучний інтелект у фінансовому аналізі дозволяє суттєво підвищити ефективність оцінки ризиків та прогнозування фінансових показників, забезпечуючи більш точну та своєчасну аналітику порівняно з традиційними методами.

Технології штучного інтелекту, такі як машинне навчання, нейронні мережі, обробка природної мови (NLP) та аналіз великих даних (Big Data), відкривають нові можливості для автоматизації рутинних процесів, оптимізації управління ризиками та підвищення якості фінансових прогнозів.

Використання штучного інтелекту знижує ймовірність помилок, пов'язаних із суб'єктивною оцінкою аналітиків, підвищує точність прогнозів, швидкість прийняття рішень та дозволяє фінансовим фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях та аналізі складних сценаріїв.

Водночас необхідно враховувати існуючі обмеження штучного інтелекту: якість і достовірність даних, складність моделей ("чорні скриньки"), кіберризики та регуляторні обмеження. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, включаючи очищення даних, використання пояснюваних моделей (Explainable AI) та інтеграцію систем кіберзахисту.

У перспективі штучний інтелект ставатиме невід'ємною складовою фінансового аналізу, забезпечуючи інтегровану, прогнозно точну та прозору оцінку ризиків, ефективності інвестицій та фінансової діяльності. Завдяки своїй універсальності штучного інтелекту може застосовуватися у банківській сфері, страхуванні, корпоративних фінансах та інвестиційних фондах, сприяючи стабільності та розвитку фінансових систем у глобальному масштабі.

Штучний інтелект у фінансовому аналізі не лише автоматизує процеси, а й стає стратегічним інструментом, здатним адаптуватися до мінливих умов ринку, забезпечувати прозорість рішень та створювати нові можливості для управління ризиками та прогнозування.

Література

1. Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson.: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3352205>
2. Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3166319>

ГУСАРИН Олександр Олександрович

аспірант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключовим напрямом досягнення сталого економічного зростання та підвищення якості життя населення у сучасному світі є широке поширення інновацій, інноваційних технологій, продуктів та послуг. В даний час мотивовано розуміння важливості та значущості органів публічного управління. Від

результативного функціонування структур публічного управління залежить те, наскільки успішним і швидким буде побудова соціально-орієнтованого суспільства.

Тим часом інноваційному розвитку територій не приділяється достатньо уваги з боку органів державної влади, місцевого самоврядування, територіальної громади. Як правило, інноваційний розвиток розглядається стосовно обмеженого кола територій. Такий підхід призводить до збільшення диспропорцій у розвитку інших територій, зниження рівня та якості життя їхнього населення. Це, у свою чергу, обумовлює соціальну напруженість та дестабілізацію політичної та економічної ситуації. Враховуючи те, що більшість територій не мають високих темпів соціально-економічного розвитку і не можуть забезпечити гідного рівня життя населення, їх перехід до інноваційного розвитку є більш ніж актуальним. При цьому слід зазначити, що повноцінний інноваційний розвиток неможливий без достатнього обсягу інвестицій, тому справедливо стверджувати про інноваційно-інвестиційний розвиток територій.

Інноваційно-інвестиційний розвиток територій має будуватися в руслі формування національної інноваційної системи України, що сприяє переходу економіки країни з ресурсно-сировинного екстенсивного на інтенсивний науково-технологічний шлях розвитку та забезпечує подальше зростання ефективності всіх видів виробництв, посилення конкурентоспроможності економіки країни та забезпечення переходу на інноваційний тип покликана забезпечити система управління територіальним розвитком, що формується в даний час, істотною відмінністю якої є децентралізація державного управління, розширення кола повноважень органів місцевого самоврядування.

Особливо необхідно наголосити, що перешкодою для здійснення переходу до інноваційного типу розвитку в регіонах є відсутність моделей стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком.

Не менш важливою проблемою є відсутність методик оцінки рівня розвитку територій, що дозволяють визначати бажані орієнтири розвитку та спрямовані на зниження міжтериторіальних диспропорцій. Крім того, не розроблено єдиної системи індикаторів для виявлення особливостей територій. У цьому всі зазначені елементи є необхідні розробки програм розвитку муніципальних утворень, є, своєю чергою, основним інструментом реалізації їх інноваційних стратегій.

Однією із сучасних концепцій інноваційного розвитку територій є концепція національних інноваційних систем (НІС), основною метою створення яких є забезпечення сталого розвитку економіки країни та підвищення якості життя населення. При цьому нами виявлено, що інноваційний розвиток розглядається щодо обмеженого кола територій, які мають високий інноваційний, у тому числі науковий, науково-технічний, освітній, виробничий потенціал і розташовані переважно в західних регіонах країни [1; 2]. Вважаючи такий підхід до становлення російської інноваційної системи та формування на її основі регіональних інноваційних систем обмеженим, вважаємо, що кожна муніципальна освіта має можливість забезпечувати інноваційний розвиток свого виробництва, сфери послуг та соціальної інфраструктури,

оскільки має певний інтелектуальний та економічний потенціал. Території можуть виконувати функції не тільки генератора інновацій, але і їх споживача, що в кінцевому підсумку також сприятиме їхньому переходу на інноваційний шлях розвитку. При цьому особливо наголосимо, що інноваційний розвиток територій неможливий без достатнього використання капітальних, фінансових, трудових ресурсів. Тому інноваційний розвиток має розглядатися у поєднанні з інвестиційними можливостями.

Крім того, світова практика показує, що держава є основним ініціатором створення НІС, що забезпечує їх розвиток своїми, зокрема фінансовими ресурсами. Для формування єдиної НІС України необхідна інтеграція національної та регіональної складових, що базуються на проведеній макроекономічній політиці та нормативно-правовій базі, що забезпечує її реалізацію. Для якнайшвидшого формування НІС важливий зворотний зв'язок, у якій особливе місце має приділятися територіям і вже на основі аналізу їх інноваційних та інвестиційних можливостей необхідно будувати концепцію інноваційного розвитку країни.

Такий підхід до формування інноваційної системи можна пояснити існуванням низки цілком об'єктивних причин, визначальних посилення ролі регіональних органів управління у здійсненні інноваційної діяльності. Крім того, ефективність інноваційної діяльності на територіальному рівні безпосередньо пов'язана з гнучкістю, адаптивністю органів місцевого самоврядування до умов, що змінюються.

Література

1. Ковальська Л. Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. *Соціально економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 2(136). С. 66–72.
2. Столбуненко Н. М., Прибок В. А. Інноваційно інвестиційний розвиток — стратегічний курс економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. № 2. С. 188–212.

ЛЕВЧЕНКО Євгеній Миколайович

студент кафедри теорії держави і права та конституційного права
групи: П-8-22-Б1Пр (4,6з) Інституту права,
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄС І ПРАВОВІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Інноваційна політика Європейського Союзу посідає ключове місце у формуванні конкурентоспроможної, сталої та цифрово орієнтованої економіки, що ґрунтується на знаннях, науці та технологічному прогресі.

Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції, вивчення правових орієнтирів ЄС у сфері інновацій має особливе значення, оскільки дозволяє гармонізувати національне законодавство з європейськими стандартами, створити сприятливі умови для розвитку науково-технологічного потенціалу та ефективної взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами.

Основою інноваційної політики ЄС є стратегічні документи, такі як “Європа 2020”, “Горизонт Європа”, “Зелений курс ЄС” та ініціативи з розвитку цифрового єдиного ринку, які спрямовані на стимулювання досліджень, розвиток стартапів, впровадження екологічно чистих технологій і підвищення конкурентоспроможності економіки. Ці програми формують цілісну систему управління інноваційним розвитком, що поєднує фінансові, правові та інституційні механізми підтримки наукових досліджень і технологічних рішень.

Особлива увага приділяється розвитку зеленої енергетики, цифровій трансформації, підвищенню ефективності використання ресурсів та скороченню вуглецевого сліду, що відповідає пріоритетам сталого розвитку. Європейська модель інноваційного управління ґрунтується на принципах партнерства між державою, наукою та бізнесом, сприяючи створенню інноваційних кластерів, технопарків і центрів передового досвіду. Для України важливим є використання цього досвіду у формуванні власної інноваційної стратегії, яка забезпечить інтеграцію у європейський науково-дослідний простір, зміцнить інституційну спроможність та сприятиме побудові конкурентоспроможної економіки, орієнтованої на знання, технології та екологічну безпеку.

Для України важливим є адаптація цих підходів через розбудову інституційної спроможності, створення ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності, удосконалення нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності та забезпечення фінансової підтримки інноваційних проєктів. Це потребує комплексного реформування державної політики у сфері науки й технологій, запровадження європейських стандартів управління інноваційними процесами, посилення ролі держави у координації взаємодії між науковими установами, університетами та бізнесом.

Важливим напрямом є створення сприятливих умов для розвитку стартапів, інноваційних кластерів, технопарків і венчурного фінансування, що сприятиме комерціалізації наукових розробок та залученню приватних інвестицій у високотехнологічні сектори. Крім того, необхідно забезпечити інтеграцію України до європейських програм підтримки інновацій, зокрема “Горизонт Європа”, що відкриває можливості для спільних досліджень, обміну досвідом і впровадження найкращих практик ЄС. Такий підхід дозволить посилити конкурентоспроможність національної економіки, підвищити рівень технологічного розвитку та сприяти поступовому входженню України до єдиного європейського інноваційного простору.

Особливу увагу слід приділяти розширенню участі українських науковців і підприємців у європейських програмах досліджень та інновацій, що сприяє трансферу технологій, розвитку міжнародного партнерства і підвищенню якості інноваційного середовища.

Активна участь у таких програмах, як “Горизонт Європа”, “Digital Europe” та інших ініціативах ЄС, відкриває можливості для залучення грантового фінансування, обміну знаннями, інтеграції у спільні науково-дослідні проекти та підвищення рівня технологічної компетентності українських фахівців. Це сприяє формуванню мережевої співпраці між університетами, науковими центрами та приватним сектором, забезпечує доступ до передових європейських практик і технологій, стимулює розвиток стартап-екосистеми та інноваційної інфраструктури. Крім того, участь у міжнародних програмах дозволяє Україні не лише отримувати технологічні ресурси, а й формувати власний внесок у спільний європейський науковий простір, утверджуючи свій статус активного партнера у сфері науки, технологій та інновацій. Такий підхід посилює інтеграційні процеси, підвищує конкурентоспроможність національної економіки та сприяє сталому розвитку держави на основі знань, інновацій і правової відповідності європейським стандартам.

Правові орієнтири ЄС у сфері інновацій базуються на принципах відкритості, сталості, відповідальності та рівного доступу до технологічних можливостей, що визначають напрям для модернізації українського законодавства та політики у сфері науки й технологій. Вони передбачають створення сприятливого правового середовища для розвитку інноваційного підприємництва, стимулювання наукових досліджень і технологічних стартапів, удосконалення механізмів державно-приватного партнерства та розширення інвестицій у високотехнологічні галузі.

Значну увагу приділено захисту прав інтелектуальної власності, забезпеченню прозорості інноваційних процесів і запровадженню етичних стандартів у використанні новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, біотехнологій та цифрових платформ.

У контексті євроінтеграції інноваційна політика стає не лише економічним, а й правовим інструментом зміцнення національної конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня життя населення та формування сучасної європейської моделі розвитку України. Вона спрямована на створення дієвої нормативно-правової бази, яка регламентує відносини у сфері інноваційної діяльності, захист прав на результати інтелектуальної праці, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграцію наукових досягнень у виробничу сферу.

Важливим аспектом є гармонізація українського законодавства з нормами ЄС щодо підтримки досліджень, екологічних інновацій, розвитку людського капіталу та формування сприятливого інвестиційного клімату для високотехнологічних підприємств. Застосування європейських підходів у правовому регулюванні інновацій сприятиме формуванню прозорого ринку технологій, активізації міжнародного наукового співробітництва та підвищенню ефективності державної політики у сфері науково-технічного розвитку.

У результаті інноваційна політика стає ключовим чинником модернізації економіки, інтеграції України у європейський науково-технологічний простір та утвердження принципів сталого, конкурентоспроможного і правово регульованого розвитку держави.

1. Міністерство освіти і науки України. Науково-аналітична доповідь “Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році”. Київ, 2024.
2. Полякова Ю. та ін. Інноваційна діяльність: світовий та європейський досвід і можливості для України. *Економічний розвиток та інновації*. 2025.
3. Карнаушенко А. С. Інноваційні стратегії Європейського Союзу для економічного відновлення постконфліктних регіонів: перспективи впровадження в Україні. *Економічний простір*. 2024.
4. Возняковська К. А. Імплементация законодавства ЕС у національне законодавство України в сфері регулювання державної підтримки малого та середнього бізнесу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024.

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

канд. пед. наук, доц.,

професор кафедри економіки бізнесу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТАРАСЕНКО Олена Володимирівна

магістрант групи Е -8-24-М1Е(2,0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією, що охоплює всі сфери діяльності, зокрема й управління персоналом. Інноваційні технології стають ключовим чинником підвищення ефективності праці, оскільки забезпечують оптимізацію кадрових процесів, удосконалення систем мотивації та розвиток людського капіталу.

У сучасних умовах підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти управління персоналом, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й формувати стратегічно орієнтовану кадрову політику. Завдяки використанню сучасних HR-технологій відбувається перехід від традиційних методів управління до більш гнучких і аналітично обґрунтованих підходів, які базуються на даних і прогнозуванні. Цифрові інструменти допомагають інтегрувати всі етапи роботи з персоналом — від підбору та адаптації працівників до оцінювання їхньої ефективності, розвитку кар'єри та мотивації. Вони дають змогу вчасно виявляти потреби у навчанні, відстежувати рівень залученості співробітників і формувати кадровий резерв на

основі об'єктивних показників. Крім того, використання аналітики даних у HR-процесах сприяє прийняттю більш точних управлінських рішень, оптимізації структури зайнятості та зменшенню ризиків, пов'язаних із людським фактором. У результаті підприємства отримують можливість підвищити продуктивність праці, поліпшити якість управління людськими ресурсами та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Використання систем управління людськими ресурсами (HRM-систем), хмарних технологій, аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту сприяє зменшенню навантаження на кадрові служби, скороченню часу на прийняття управлінських рішень та підвищенню точності прогнозування кадрових потреб. Такі технології забезпечують централізований облік даних про працівників, автоматизують процеси нарахування заробітної плати, управління відпустками, обліку робочого часу та оцінювання ефективності діяльності персоналу. Використання аналітичних платформ дозволяє формувати звіти в режимі реального часу, відстежувати ключові показники продуктивності, аналізувати тенденції плинності кадрів і виявляти чинники, що впливають на рівень задоволеності роботою.

Хмарні технології, у свою чергу, надають можливість віддаленого доступу до HR-інформації, що є особливо актуальним у період поширення дистанційних форматів роботи. Крім того, інтеграція HRM-систем із іншими корпоративними платформами сприяє підвищенню узгодженості дій між різними підрозділами підприємства та забезпечує прозорість управлінських процесів. Це дозволяє створити єдину цифрову екосистему управління персоналом, у якій рішення приймаються на основі даних, що підвищує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність організації.

Технології штучного інтелекту й машинного навчання активно застосовуються для автоматизації процесів підбору персоналу, оцінювання кандидатів і прогнозування їхньої ефективності. Вони дозволяють відстежувати професійні компетенції, рівень мотивації та потенціал працівників, що забезпечує більш якісний добір кадрів і формування високоефективних команд.

Системи аналітики даних (Big Data) надають можливість глибоко аналізувати поведінкові моделі працівників, їх рівень задоволеності роботою, продуктивність і потреби у навчанні, що допомагає розробляти персоналізовані програми розвитку та підвищення кваліфікації.

Окремої уваги заслуговує використання цифрових платформ для дистанційного навчання (e-learning), які сприяють формуванню безперервного процесу професійного вдосконалення. Застосування онлайн-курсів, мікронавчання (microlearning) та VR-тренінгів створює умови для швидкої адаптації працівників до нових вимог ринку праці та технологічних змін. Крім того, інноваційні технології сприяють розвитку корпоративної культури, підвищенню рівня комунікації всередині колективу та зміцненню командної взаємодії, що позитивно позначається на загальній ефективності праці.

Важливим напрямом розвитку є використання чат-ботів і систем самообслуговування працівників, які дозволяють швидко отримувати необхідну інформацію, оформлювати відпустки, контролювати графік роботи тощо. Це

не лише підвищує зручність взаємодії персоналу з адміністрацією, а й зменшує адміністративні витрати підприємства. Водночас процес цифровізації управління персоналом супроводжується низкою викликів, серед яких - необхідність забезпечення захисту персональних даних, адаптації працівників до нових цифрових інструментів і формування відповідної цифрової культури організації.

Для ефективного впровадження інноваційних технологій необхідна стратегічна підтримка керівництва, інвестиції в навчання HR-фахівців і створення єдиної системи управління змінами (див. таблицю). Важливим аспектом є формування інноваційної корпоративної культури, що сприяє відкритості до нововведень і стимулює персонал до використання сучасних цифрових інструментів у щоденній роботі. Підприємствам доцільно впроваджувати поетапну стратегію цифрової трансформації HR-процесів, що включає оцінку готовності організації до змін, модернізацію інформаційної інфраструктури та адаптацію внутрішніх нормативних документів. Крім того, ефективність упровадження інноваційних технологій значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності працівників, тому необхідним є проведення регулярних тренінгів, підвищення кваліфікації та розвиток навичок роботи з новими технологічними платформами. Узгоджена взаємодія між HR-підрозділом, IT-службою та керівництвом компанії забезпечує комплексний підхід до цифровізації управління персоналом, мінімізує ризики опору змінам і сприяє досягненню стабільних результатів у підвищенні ефективності праці.

Ефективність впровадження інноваційних технологій

Аспект	Зміст
Мета	Забезпечення успішного впровадження інноваційних технологій у діяльність організації
Роль керівництва	Формування стратегічного бачення, підтримка інноваційних ініціатив, забезпечення ресурсами
Необхідні умови	Наявність чіткої стратегії, ефективної комунікації, мотивації персоналу та навчання.
Інструменти підтримки	Фінансування, створення інноваційної культури, використання аналітичних платформ, штучного інтелекту
Очікувані результати	Підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, швидкості прийняття управлінських рішень і точності прогнозування.

Важливо, щоб цифрова трансформація не обмежувалася технічними рішеннями, а сприяла формуванню нової філософії управління персоналом, заснованої на прозорості, довірі та партнерстві між роботодавцем і працівником. Такий підхід передбачає переорієнтацію HR-політики з адміністративних функцій на стратегічне управління людським капіталом, де головну роль відіграють розвиток компетенцій, створення комфортного робочого середовища та підтримка балансу між особистим і професійним життям співробітників. Цифрові інструменти повинні використовуватися не лише для контролю чи моніторингу, а насамперед для підвищення залученості працівників,

розвитку внутрішніх комунікацій і зміцнення корпоративних цінностей. Важливо забезпечити, щоб процес цифровізації був орієнтований на людину, враховував її потреби, можливості та мотиваційні фактори. Саме гармонійне поєднання технологічних інновацій і людського потенціалу створює основу для сталого розвитку організації та підвищення ефективності праці в умовах сучасної економіки знань.

Таким чином, інноваційні технології в управлінні персоналом є потужним інструментом підвищення ефективності праці, оскільки забезпечують якісно новий рівень організації кадрових процесів, створюють умови для розвитку людського потенціалу та підвищують конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. Їх системне використання дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Ковальчук О. І. Цифрові технології в управлінні персоналом: виклики та перспективи розвитку. *Економіка і держава*. 2023. № 4. С. 58–63.
2. Литвиненко Т. В. Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в умовах цифровізації економіки. *Менеджмент та інновації*. 2024. № 2. С. 74–81.
3. Марченко І. П. Трансформація HR-функцій у цифровому середовищі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 1. С. 92–99.
4. Пилипчук Н. С. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність управління персоналом. *Економічний форум*. 2025. № 3. С. 45–50.

ЛЯХ Євгеній Леонідович

магістрант кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОМАНОВА Лідія Василівна

професор, професор кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОПІРАЙТИНГУ. МІКРОЕМОЦІЇ: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ВЧИТЬСЯ ПИСАТИ ПО-ЛЮДСЬКИ

Що таке ШІ-копірайтинг і як він “розуміє” емоції. ШІ-копірайтинг - це процес створення текстового контенту за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, зокрема великих мовних моделей (Large Language Models, LLM).

Такі системи, як ChatGPT, Jasper або Copy.ai, аналізують мільйони текстів із відкритих джерел і на цій основі формують закономірності людського мовлення [4].

За словами дослідників з Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business Review, 2024), ефективність ШІ-копірайтингу пояснюється тим, що моделі можуть миттєво генерувати десятки варіацій одного повідомлення з різними емоційними відтінками, що дозволяє швидко тестувати *tone of voice* для різних аудиторій. Наприклад, один і той самий заклик до дії (“замов зараз”) може бути сформульований як нейтрально-інформативний (“доступно вже сьогодні”), як емоційно-натхненний (“спробуй зараз і відчуй різницю”) або як дружній (“давай спробуємо разом”). Таким чином, штучний інтелект не замінює людину-копірайтера, а радше імітує мовні патерни.

Водночас науковці звертають увагу на те, що інтелектуальна емпатія ШІ поки що обмежена. Алгоритм не відчуває емоцій, а лише імітує їх на основі мовних патернів. Проте в межах маркетингової комунікації цього часто достатньо. За даними звіту компанії Digital Adoption (2024), близько 47,8 % компаній уже використовують штучний інтелект саме для генерації текстів, а не лише для аналітики чи прогнозування. Це свідчить про те, що ШІ-копірайтинг перетворюється на окрему підгалузь маркетингових технологій, де “емоційна мова” алгоритмів стає інструментом для підвищення залучення користувачів [15].

Таким чином, ШІ-копірайтинг є новим етапом еволюції маркетингових комунікацій, у якому головним об’єктом дослідження стає не лише лексика чи структура тексту, а й відтворення мікроемоцій — тонких психологічних сигналів, що формують відчуття довіри до бренду [4].

Статистика і тренди використання ШІ у створенні маркетингових креативів. За даними SurveyMonkey, до 93 % маркетологів використовують ШІ у своїй щоденній роботі. Серед основних застосувань ШІ — генерація контенту, аналіз даних та автоматизація рутинних завдань. Зокрема, 93 % маркетологів використовують ШІ для прискорення створення контенту, 81 % — для швидшого отримання інсайтів, а 90 % — для пришвидшення прийняття рішень [14].

Згідно з дослідженням Siegel Media за 2025 рік, 90 % контент-маркетологів планують використовувати ШІ для підтримки своїх зусиль у контент-маркетингу, що є значним зростанням порівняно з 83,2 % у 2024 році та 64,7 % у 2023 році [4].

74,2 % нових веб-сторінок містять ШІ-генерований контент, а 86,5 % топових сторінок також містять деяку кількість ШІ-генерованого контенту [13]. 86 % маркетологів повідомили, що ШІ заощаджує їм понад годину щодня на вигадування креативних ідей для контенту [11]. У 2024 році 78 % організацій повідомили, що використовують ШІ принаймні в одній бізнес-функції, що є збільшенням порівняно з 55 % у попередньому році [12]. ШІ-ринок у маркетингу оцінюється в 47,32 млрд доларів США у 2025 році і очікується, що він зросте до 107,5 млрд доларів до 2028 року при середньому річному темпі зростання (CAGR) 36,6 % [1]. 93 % керівників маркетингових відділів (СМО)

та 83 % маркетингових команд повідомляють про чітке ROI від використання генеративного ШІ, зокрема в таких сферах, як персоналізація (94 %), ефективне оброблення даних (91 %) та зниження операційних витрат (90 %) [5].

Нові тенденції, виклики і роль маркетолога в епоху ШІ. Сучасний маркетинг зазнає суттєвих змін під впливом технологічного прориву в галузі штучного інтелекту, особливо в копірайтингу і створенні креативів. Звіти того ж типу підтверджують, що ШІ стає не просто експериментальною опцією, а ключовим елементом у щоденній роботі маркетингових команд. Так, дослідження SAS і Coleman Parkes показало, що серед маркетингових команд у регіоні ЕМЕА — середнє сприйняття ROI становить близько 85 % [10].

Інша важлива статистика стосується сприйняття аудиторією продуктів, створених ШІ або з його участю. Згідно з дослідженням Bynder, приблизно 50 % споживачів здатні розпізнати, коли текст був згенерований штучним інтелектом, якщо йому надано завдання з того ж брифу, що й людському автору. Крім того, близько 82 % респондентів повідомили, що не заперечують проти брендів, які використовують ШІ, якщо текст “здається людським”. Проте 20 % — що не довіряють бренду, якщо соціальні медіа чи вебсайт бренду виглядають занадто “штучним” [9].

Інші тренди показують, що маркетологи використовують ШІ не тільки для створення кінцевих текстів, а й для попередніх етапів контент-процесу. За даними звіту “120+ AI Marketing Statistics 2025” блог-статті — провідний формат, який створюється з ШІ, 87 % маркетологів вже використовують ШІ для ідеації (генерація ідей), сторінкової структури (outlining), і для оновлення старого контенту [7].

Водночас із цим зростають і занепокоєння. Згідно з даними з Misstechy, 68 % маркетологів хвилюються через оригінальність контенту — чи не стане він занадто шаблонним або “копійейстом”; 58 % — через потенційний зміщений (biased) контент; 51 % — через прозорість використання ШІ для аудиторії (тобто чи варто розкривати, що текст згенеровано ШІ).

У контексті цих змін роль маркетолога трансформується. Якщо раніше основне завдання було “написати хороший текст”, тепер важливо виконувати такі функції:

- бути стратегом тону бренду, тобто визначати, яким має бути стиль, щоб задовольнити аудиторію і не втратити довіру;
- бути промпт-інженером і формулювати запити до ШІ так, щоб отримати максимально релевантний емоційний контекст, а не шаблонно-генеровану “середню” версію;
- виконувати роль редактора і верифікатора — перевіряти факти, уникати “галюцинацій” (вигаданих деталей), виправляти неточності і додавати людський контекст;
- контролювати якість і автентичність так, щоб прослідковувалася унікальність, стиль і “людяність” у тексті і було відчуття, що це написано людиною, а не просто автоматом.

Таким чином, хоча ШІ вже доволі потужно використовується, маркетологам варто зосередитися не на страху втрати роботи, а на розвитку умінь, які

поки що машині важко замінити — це емпатія, стратегічне бачення бренду, культурний контекст [6].

Роль маркетолога в епоху ШІ зростає від адаптації до стратегічного партнерства. У 2025 році ШІ став невід’ємною частиною маркетингових стратегій. ШІ вже не є експериментальним інструментом, а важливим елементом маркетингової екосистеми.

Приклад 1: Siege Media. Siege Media, агентство контент-маркетингу, активно інтегрує ШІ у свої процеси. У 2025 році 90 % їхніх контент-маркетологів використовують ШІ для підтримки своїх зусиль у контент-маркетингу [4].

Приклад 2: Hollywood. У Голлівуді, згідно з дослідженням Mozilla Foundation та Berggruen Institute, 43 % опитаних професіоналів з кіно та телебачення використовують ШІ для генерації ідей, з них 17,74 % — для підвищення ефективності, а 11,29 % — для досліджень. Цікаво, що технічні фахівці в Голлівуді використовують ШІ на 81 % частіше, ніж креативні ролі [3].

Виклики та можливості. Незважаючи на переваги, використання ШІ не позбавлене викликів. Згідно з опитуванням ЕУ серед 975 керівників великих компаній, майже всі компанії, що впровадили ШІ, зазнали деяких фінансових втрат, загальна сума яких склала близько 4,4 мільярда доларів. Ці втрати були пов’язані з такими проблемами.

Невідповідність та упередженість.

Порушення сталого розвитку.

Фінансові втрати через неефективне впровадження.

Ці проблеми підкреслюють важливість впровадження відповідального ШІ (Responsible AI). ЕУ вказує, що компанії з розвиненими політиками відповідального ШІ демонструють кращі результати в продажах, економії витрат та задоволеності працівників [2].

Перспективи розвитку. Згідно з прогнозами, ринок ШІ в маркетингу швидко розширюється та має темпи зростання (CAGR) 36,6 %. Це свідчить про те, що ШІ буде продовжувати розвиватися і впливати на маркетингову галузь. Компаніям, важливо дотримуватись правил ефективного використання ШІ.

Становлення внутрішніх політик та стандартів.

Моніторинг та аудит.

Навчання та розвиток персоналу.

Співпраця з експертами.

Застосування цих рекомендацій допоможе зменшити ризики та максимізувати вигоди від впровадження ШІ в маркетингову діяльність [1].

Література

1. 50+ AI Marketing Statistics in 2025: AI Marketing Trends & Insights. Режим доступу: <https://www.seo.com/ai/marketing-statistics>
2. Most companies suffer some risk-related financial loss deploying AI, EY survey shows. Режим доступу: <https://www.reuters.com/business/most-companies-suffer-some-risk-related-financial-loss-deploying-ai-ey-survey-2025-10-08>

3. How Hollywood creatives are actually using AI — and what they're worried about. Режим доступу: <https://www.businessinsider.com/hollywood-survey-ai-adoption-tech-music-film-tv-2025-10>
4. 50 AI Writing Statistics To Know in 2025. Режим доступу: <https://www.siegemedia.com/strategy/ai-writing-statistics>
5. 'GenAI is no longer a future consideration' — marketing teams ecstatic about AI as a paltry 7% of CMOs in a research say they don't see an ROI. Режим доступу: <https://www.techradar.com/pro/genai-is-no-longer-a-future-consideration-marketing-teams-ecstatic-about-ai-as-a-paltry-7-percent-of-cmos-in-a-research-say-they-dont-see-an-roi>
6. Surprising Content Marketing Statistics: Real Results From 1000+ Businesses. Режим доступу: <https://misstechny.com/ro/content-marketing-statistics>
7. 120+ AI Marketing Statistics 2025. Режим доступу: <https://chad-wyatt.com/ai/ai-marketing-statistics>
8. AI-Powered Copywriting Market Outlook. Режим доступу: <https://dataintelo.com/report/ai-powered-copy-market>
9. Study: 50% of consumers can tell if copies are AI-generated. Режим доступу: <https://www.marketing-interactive.com/consumers-tell-copies-ai-generated>
10. Marketing AI Statistics 2024. Режим доступу: <https://wyzowl.com/ai-marketing-statistics>
11. 50+ Content Marketing Statistics to Watch in 2025. Режим доступу: <https://www.typeface.ai/blog/content-marketing-statistics>
12. The 2025 AI Index Report. Режим доступу: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
13. AI Marketing Statistics for 2025. Режим доступу: <https://ahrefs.com/blog/ai-marketing-statistics>
14. AI marketing statistics you need to know in 2025. Режим доступу: <https://www.surveymonkey.com/mp/ai-marketing-statistics>
15. Business writing. Режим доступу: <https://hbr.org/topic/subject/business-writing>

ПРОХОРУК Роман Петрович

аспірант кафедри економіки та управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

orcid: <https://orcid.org/0009-0009-1164-5043>

КОВАЛЬ Микола Іванович

канд. екон. наук, ст. наук. співроб., доц., проф. кафедри обліку та оподаткування

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4544-6834>

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ціноутворення завжди було центральним елементом економічної діяльності підприємства, адже саме ціна безпосередньо пов'язує виробника і спо-

живача. В традиційній економіці методи ціноутворення ґрунтувалися на відносно стабільних моделях — “собівартість плюс націнка”, орієнтація на конкурентів чи аналіз еластичності попиту. Проте розвиток цифрових технологій, електронної комерції та великих даних докорінно змінив логіку ціноутворення. Тепер, коли цифровізація бізнесу перетворила інформаційні потоки на практично миттєві, споживачі отримали можливість швидко порівнювати ціни, аналізувати характеристики товарів і робити вибір на основі доступу до величезних масивів даних. Це потребує від підприємств нових підходів до визначення вартості, в яких гнучкість, швидкість реакції та індивідуалізація стають ключовими факторами успіху. Саме тому застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ) в процесах ціноутворення розглядається як одна з провідних тенденцій сучасного менеджменту.

Розвиток цифрової економіки продемонстрував обмеженість класичних підходів ціноутворення, де ціна змінюється повільно, а реакція на коливання ринку запізнюється. Так, **традиційні моделі** — cost-plus, rule-based, чи конкурентне ціноутворення — мають головну перевагу у простоті та зрозумілості. Проте вони втрачають актуальність в умовах динамічних ринків та попиту. **ШІ-моделі**, натомість, аналізують історичні дані, конкурентні ціни, клієнтську поведінку, запаси товарів і навіть соціальні фактори, щоби сформувати оптимальну ціну в кожен конкретний момент. Дослідження [1; 3; 4] свідчать, що такі алгоритми дозволяють підвищити доходи на 15–22 % і збільшити маржинальність на 23 % порівняно з класичними методами.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та AI-моделей ціноутворення

Підхід до ціноутворення		Доходи (тис.\$)	Конверсія (%)	Маржа (%)	Утримання клієнтів (%)
Традиційні моделі	На основі правил	100	3.5	15	70
	На основі витрат	95	3.2	12	72
	На основі цін конкурентів	120	4.0	16	75
ШІ-моделі	Машинне навчання	145	5.5	20	88
	Навчання з підкріпленням	150	5.8	21	89
	Нейронні мережі	155	6.0	23	90

Джерело: сформовано автором за [1; 5]

Така динаміка вказує на те, що традиційні методи вже не здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги. Логічно постає питання: які саме інструменти ШІ роблять можливим такий результат?

Перехід від традиційних до AI-моделей зумовлений розвитком конкретних технологій, серед яких можна виділити наступні:

1. **Машинне навчання (ML)**. Використовується для прогнозування попиту, визначення цінових кластерів і побудови моделей еластичності. Використовуються лінійні та нелінійні регресії, ансамблеві методи (Random

Forest, Gradient Boosting), що дозволяють враховувати взаємозалежності між численними змінними [3].

2. Глибинні нейронні мережі.

- RNN та LSTM — ефективні у роботі з часовими рядами, що дозволяє прогнозувати сезонні коливання.
- Трансформери — здатні інтегрувати неструктуровані дані (відгуки споживачів, новини, соцмережі), прогножуючи зміни попиту та впливаючи на цінові рішення.

3. **Підкріплювальне навчання** (Reinforcement Learning). RL-алгоритми (DQN, PPO) вчать у процесі взаємодії з ринком. У транспортних сервісах, таких як Uber, вони визначають оптимальні ціни залежно від рівня попиту в конкретний момент [3].

4. **Пояснюваний ШІ (XAI)**. Оскільки однією з найбільших проблем ШІ-ціноутворення є непрозорість (“чорна скринька”), інструменти XAI (SHAP, LIME) дозволяють пояснювати клієнтам і регуляторам логіку алгоритмів. Це сприяє підвищенню довіри до технологій [5].

Відтак ми бачимо, що інструменти ШІ є не лише технологічною інновацією, а й практичним ресурсом для підвищення прибутковості. Аналіз практики підтверджує, що ШІ вже став невід’ємним елементом у багатьох секторах економіки, наприклад, таких як:

- **Е-commerce.** Amazon застосовує алгоритми, які змінюють ціни тисячі разів на день, реагуючи на попит, наявність товарів і поведінку конкурентів [6].
- **Готельний бізнес.** Marriott і Hilton використовують ШІ-моделі для оптимізації тарифів на основі прогнозування попиту та заповнюваності номерів залежно від подій і сезонності.
- **Транспорт.** Uber і Lyft використовують алгоритми surge pricing для визначення цін під час пікових навантажень, що дозволяє збалансувати попит та пропозицію [5].
- **B2B.** Виробники використовують ШІ для прогнозування цін на сировину та коригування контрактних умов, що дозволяє швидше адаптуватися до ринкових коливань [3].

Очевидно, що ШІ-ціноутворення має широкий спектр можливостей. Проте із перевагами виникають і ризики. З одного боку, застосування ШІ дає компаніям приріст доходів, дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищити рівень утримання клієнтів. З іншого боку, наслідки не завжди однозначні:

- **Для великих компаній.** Алгоритмічні інструменти посилюють конкурентні переваги. Так, Amazon або Walmart змінюють ціни щохвилини, витісняючи дрібніших гравців.
- **Для малого бізнесу.** Високі витрати на впровадження ШІ-систем створюють бар’єри. Це може посилювати монополізацію ринку.
- **Для споживачів.** Персоналізовані ціни можуть сприйматися як несправедливі. Алгоритмічна дискримінація за рівнем доходу або регіоном є реальною загрозою.

- **Для ринку.** Можливі випадки “автоматичної змови”, коли алгоритми конкурентів синхронно підвищують ціни без явної домовленості [6].

Таблиця 2

Ризики AI-ціноутворення та шляхи подолання

Ризик	Наслідки	Шляхи подолання
Алгоритмічні збої	Нелогічні ціни (книга за \$24 млн)	Встановлення обмежень для алгоритмів і контроль з боку людини
Автоматична змова алгоритмів	Завищення цін	Антимонопольний моніторинг, створення штучного часового лагу
Цінова дискримінація	Негативна реакція клієнтів	Використання пояснюваного ШІ (XAI), регулярний аудит алгоритмів, розробка “етичних рамок для ШІ”
Непрозорість	Втрата довіри покупців	

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 6]

Ці ризики зумовлюють потребу у регуляторному контролі та породжують питання прозорості та відповідальності при впровадженні інструментів ШІ в ціноутворенні. З огляду на це в ЄС у 2023 р. були оприлюднені “Algorithmic Transparency Guidelines”, які вимагають пояснюваності алгоритмів у критичних галузях (фінанси, транспорт, охорона здоров’я). В США Федеральна торгова комісія (FTC) перевіряє алгоритмічне ціноутворення на предмет антиконкурентної поведінки. У Китаї активно впроваджується AI-ціноутворення, але водночас держава формує жорсткі норми щодо захисту споживачів, які зобов’язуюють компанії публікувати критерії ціноутворення [2].

Таким чином, правове поле поступово формується, проте воно ще не встигає за темпами розвитку технологій. Це означає, що майбутні дослідження мають бути спрямовані на пошук балансу між інноваціями та регулюванням.

Отже, штучний інтелект змінює саму парадигму ціноутворення. Тепер це не статичний процес, а гнучка, адаптивна система, що працює у режимі реального часу. Емпіричні дані показують: ШІ забезпечує приріст доходів на 15–22 %, підвищення маржинальності до 23 % і збільшення рівня утримання клієнтів до 90 %. Однак поряд із перевагами існують ризики — алгоритмічні збої, дискримінація, непрозорість. Тому ключовим завданням стає пошук балансу між ефективністю та етикою. Майбутнє ціноутворення визначатиметься інтеграцією ШІ у гібридні моделі “людина + алгоритм”, де машинна аналітика буде поєднуватись з людською відповідальністю. Саме це поєднання дозволить створити не лише прибуткові, а й соціально прийнятні бізнес-моделі.

Література

1. Anitha PU, Kadali V, Gurram P. Comparing AI and Traditional Approaches in Dynamic Pricing Models for E-Commerce. *Global Journal of Engineering Innovations and Interdisciplinary Research*. 2025. 5(3). 325–330. DOI: <https://doi.org/10.33425/3066-1226.1118>

2. Calvano, E., Calzolari, G., Denicolò, V., & Pastorello, S. (2020). Artificial Intelligence, Algorithmic Pricing, and Collusion. *The American Economic Review*. 110(10). 3267–3297. <https://www.jstor.org/stable/26966472>
3. Krishna Chaitanya Yarlagadda. AI-driven dynamic pricing: Optimizing revenue in digital marketplaces. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2025. 15(02). 2147–2157. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0681>.
4. McKinsey & Company, “Pricing new products with AI: How to unlock your data,” *McKinsey Digital*. 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
5. Usha Gubkon, Meera KL. Dynamic Pricing 2.0: How AI Is Revolutionizing Real-Time Pricing Strategies. *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. 11. 1277–1284.
6. Ліман В., Малініч І., Малініч П. Перспективи використання штучного інтелекту для ціноутворення в інтернет-торгівлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. Вип. 2. С. 325–330. DOI: <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-78-37>.

ДОЛГЕРТ Віталій

аспірант

Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень
імені В. К. Мамутова Національної академії наук України”

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ ДОГОВІР ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Станом на сьогодні процеси цифровізації перетворилися з популярного тренду в фундаментальну складову розвитку людства. Цифровізація створює нові можливості в різноманітних сферах життєдіяльності, зокрема, але не виключно і у сфері всеосяжного впровадження цілей сталого розвитку. Так, в Рішенні Європейського Парламенту та Ради № 2022/2481 від 14.12.2022 року про запровадження Програми політики цифрового десятиліття до 2030 року вказується на те, що ЄС повинен використовувати потенціал цифрової трансформації, яка є ключовим фактором для досягнення цілей Європейської зеленої угоди. ЄС повинен сприяти необхідній цифровій трансформації та інвестувати в неї, оскільки цифрові технології та нові методи й процеси є критично важливими факторами для досягнення цілей Європейської зеленої угоди, Паризької кліматичної угоди та Цілей сталого розвитку ООН у багатьох різних секторах [1].

Безумовно, Україна, маючи статус кандидата на членство в ЄС, повинна приймати до уваги вектор його розвитку та гармонізувати національне законодавство із законодавством ЄС. Варто зауважити, що останніми роками на законодавчому рівні активно здійснюється робота щодо стимулювання циф-

ровізації. Деякі нормативно-правові акти в зазначеній сфері були прийняті до прийняття вищенаведеного Рішення Європейського Парламенту та Ради, наприклад Закон України “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні” № 1667-IX від 15.07.2021 року, Закон України “Про Національну програму інформатизації” № 2807-IX від 01.12.2022 року, а деякі нормативно-правові акти були прийняті пізніше, до прикладу Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 546-р від 04.06.2025 р.

На загальнотеоретичному рівні визначено, що правовий господарський порядок формується не тільки на основі державного регулювання макроекономічних процесів, а й на основі ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання. Отже з метою забезпечення ефективності втілення процесів цифровізації та підтримання належного правового господарського порядку необхідно впроваджувати такі процеси не тільки на рівні держави, а й на рівні окремих підприємств. Цифровізація відкриває для підприємства нові можливості в організації діяльності та автоматизації окремих її складових. Важливо зазначити, що цифровізація на підприємстві це не лише використання його працівниками комп'ютерної техніки, Інтернету, штучного інтелекту чи новітніх ІТ-рішень — в першу чергу вона полягає в глибокій трансформації основних внутрішніх та зовнішніх господарських процесів підприємства. В рамках даного дослідження варто зупинитися саме на внутрішніх процесах.

Вітчизняні вчені господарники пишуть про те, що господарські відносини, які виникають безпосередньо у внутрішній виробничій сфері підприємств та інших господарських організацій відносяться до внутрішньогосподарських відносин. Вони зазначають, що права та обов'язки учасників внутрішньогосподарських відносин (внутрішні підрозділи підприємств) визначаються локальними нормативними актами суб'єктів господарювання та при цьому вказують про можливість укладення внутрішньогосподарських договорів [2, с. 18].

Бачиться, що саме внутрішньогосподарський договір може бути тим правовим засобом, що доцільно використовувати для забезпечення впровадження на рівні підприємства, як процесів цифровізації, так і цілей сталого розвитку, що дозволить забезпечити дотримання таким підприємством окремих положень вітчизняних та міжнародних нормативно-правових актів. Так, в рамках зазначеного внутрішньогосподарського договору, що укладається між підприємством та його структурними підрозділами, або ж безпосередньо між структурними підрозділами підприємства, можуть визначатися конкретні права та обов'язки сторін щодо цілей по цифровізації та сталому розвитку. З метою забезпечення ефективності такого процесу, за своєчасне та належне виконання поставлених цілей для відповідних учасників внутрішньогосподарського договору можуть бути передбачені певні бонуси (премії, відзнаки, додаткові вихідні дні тощо). До прикладу, такі бонуси можуть передбачатися у внутрішньогосподарському договорі для працівників структурного підрозділу підприємства, які забезпечать зменшення обсягу паперового документообігу всередині структурного підрозділу та відповідно збільшать обсяг елек-

тронного документообігу, що матиме вплив як на цифровізаційні процеси так і на сталий розвиток підприємства.

Варто зазначити, що в розрізі процесу цифровізації внутрішньогосподарський договір може мати подвійну правову природу — з одного боку, він є правовим засобом за допомогою якого здійснюється забезпечення цифровізації, про що йшлося вище, а з іншого боку він сам може бути елементом цифровізації. Останнє можливе у декількох випадках про які буде йтися далі. По-перше, внутрішньогосподарський договір може бути елементом цифровізації у разі, якщо його буде укладено сторонами в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису. По-друге, він може бути укладений у формі електронного договору з використанням технології смарт-контракту. Перспективним вбачається саме останній варіант.

А. В. Станкевич вказує на те, що перевагою смарт-контрактів є їхня незалежність від людського втручання після укладення, що мінімізує ризик помилок або недобросовісних дій сторін. Також він зазначає, що смарт-договір — це правочин, який є одним із видів електронного договору та записаний у вигляді певних алгоритмічних поступових програмних дій при виключно-му використанні булевої логіки, який фіксує та забезпечує перехід майнових прав у цифровому середовищі [3, с. 292]. Видається слушним підхід вченого відносно переваги у незалежності смарт-контракту, адже саме цей фактор є привабливим в розрізі використання внутрішньогосподарського договору у формі смарт-контракту. До прикладу, смарт-контрактом може бути передбачене автоматичне нарахування премії працівникам структурного підрозділу, що досяг поставленого завдання з цифровізації та/або сталого розвитку — це буде мінімізувати ризики невиконання внутрішньогосподарського договору зі сторони підприємства. При цьому, бачиться, що до наведеного вченим визначення смарт-контракту доцільно додати, що він не тільки фіксує та забезпечує перехід майнових прав у цифровому середовищі, а й може мати організаційний характер, фіксувати нарахування та перехід певної винагороди.

З огляду на вищевикладене внутрішньогосподарський договір у сучасних умовах — це не тільки правовий засіб забезпечення організації господарської діяльності, а ще й доцільний елемент системи цифровізації підприємства. Використання внутрішньогосподарського договору у формі смарт-контракту створює нові можливості для ефективного впровадження на рівні підприємства різноманітних практик, зокрема, але не виключно процесів цифровізації та сталого розвитку.

Література

1. DECISION (EU) 2022/2481 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj/eng> (дата звернення: 09.10.2025)
2. Науково-практичний коментар Господарського кодексу України / кол. авт.: Г. Л. Знаменський, В. В. Хахулін, В. С. Щербина та ін. ; за заг. ред. В. К. Мамутова. К. : Юрінком Інтер, 2004. 688 с.

3. Станкевич А. В. Смарт-договори як вид електронних договорів, їх особливості та проблематика при електронному обігу об'єктів цивільного права. *Науковий вісник Ужгородського Національного ун-ту*. Серія "Право". 2025. № 87. Т.1. С. 288–292.

КРИШТАЛЬ Галина Олександрівна

д-р екон. наук, проф.,

завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТАБАЧЕНКО Катерина Володимирівна

студентка групи ТУ-4-22-БІФБС (4,63 дс)

Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО ТА СТРАХОВОГО СЕКТОРІВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, що зумовлює потребу у переосмисленні підходів до організації фінансової діяльності. Особливо значну роль у цьому процесі відіграють інноваційні фінансові технології (FinTech), які стають рушійною силою розвитку банківського та страхового секторів, сприяючи підвищенню ефективності їх функціонування, прозорості операцій, зниженню витрат і зростанню рівня довіри клієнтів.

Інноваційні фінансові технології охоплюють широкий спектр цифрових рішень, серед яких штучний інтелект, блокчейн, великі дані (Big Data), хмарні технології, роботизація процесів (RPA) та інтернет речей (IoT). Їх впровадження дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, підвищити точність аналізу фінансових показників, мінімізувати людський фактор та забезпечити високу швидкість обробки даних.

У банківському секторі FinTech відіграє особливу роль у трансформації традиційних моделей обслуговування клієнтів. Завдяки розвитку цифрового банкінгу, мобільних додатків, онлайн-платежів і безконтактних технологій банки отримали можливість надавати послуги у режимі 24/7 без необхідності фізичної присутності клієнта у відділенні. Такі інструменти, як блокчейн, забезпечують надійність і прозорість транзакцій, а штучний інтелект дає змогу ефективніше оцінювати кредитоспроможність позичальників, виявляти шахрайські операції та пропонувати персоналізовані фінансові продукти.

Використання великих даних дає банкам можливість аналізувати поведінкові моделі клієнтів і формувати більш точні маркетингові стратегії. Інноваційні фінансові рішення також сприяють розвитку небанківських сервісів, які надають клієнтам альтернативні шляхи доступу до фінансових послуг. Такі сервіси дозволяють здійснювати платежі, інвестиції чи кредитування поза межами традиційних банківських структур, забезпечуючи швидкість, зручність і доступність фінансових операцій. Використання аналітики даних допомагає установам прогнозувати потреби клієнтів, пропонувати їм індивідуальні фінансові продукти та підвищувати рівень лояльності. Крім того, на основі великих даних банки можуть виявляти потенційні ризики, запобігати шахрайству та забезпечувати вищий рівень фінансової безпеки.

Активний розвиток FinTech-компаній сприяє появі нових цифрових платформ, таких як мобільні гаманці, платіжні агрегатори, сервіси онлайн-інвестування та краудфандингові системи. Це формує конкурентне середовище, стимулює банки до впровадження інноваційних технологій і підвищення якості обслуговування клієнтів. У результаті цифрова трансформація фінансового сектору сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності, зростанню прозорості операцій і зміцненню довіри споживачів до фінансових інституцій.

В Україні прикладом успішної інтеграції FinTech є діяльність цифрових банків, таких як Monobank чи Izibank, що впроваджують передові технології обробки транзакцій, електронного підпису та віддаленої ідентифікації. Це створює конкурентне середовище, стимулює підвищення якості банківських послуг та розширює можливості фінансової інклюзії. Не менш важливу роль інноваційні технології відіграють у страховому секторі, де вони отримали назву InsurTech.

Використання цифрових інструментів у страхуванні забезпечує автоматизацію процесів укладання договорів, оцінки ризиків і врегулювання страхових випадків. Завдяки технологіям Big Data страхові компанії можуть аналізувати величезні масиви інформації про поведінку клієнтів, їх звички, стиль життя та рівень ризику, створюючи персоналізовані страхові продукти. Це дозволяє формувати індивідуальні страхові тарифи, що враховують реальні потреби та ризики кожного клієнта, підвищуючи точність розрахунків і справедливість страхових внесків. Крім того, аналіз великих даних сприяє підвищенню ефективності управління портфелем полісів, прогнозуванню збитків та своєчасному виявленню тенденцій на ринку.

Використання таких технологій допомагає страховим компаніям швидше реагувати на зміни клієнтської поведінки, оптимізувати маркетингові стратегії та підвищувати рівень довіри споживачів. У результаті цифровізація страхових процесів сприяє не лише зростанню прибутковості компаній, а й підвищенню прозорості та якості страхових послуг, формуючи більш гнучку, ефективну й клієнтоорієнтовану модель функціонування страхового ринку.

Інтернет речей (IoT) відкриває можливості для моніторингу страхових об'єктів у режимі реального часу, що підвищує точність розрахунків страхових премій і дозволяє оперативно реагувати на ризики.

Штучний інтелект і машинне навчання активно використовуються для виявлення страхового шахрайства, скорочення часу обробки заяв і оптимізації внутрішніх процесів компаній. Завдяки алгоритмам глибинного аналізу даних страхові організації можуть швидко ідентифікувати підозрілі операції, оцінювати ймовірність настання страхових подій та автоматизувати ухвалення рішень щодо виплат. Використання таких технологій підвищує точність оцінки ризиків, мінімізує помилки, пов'язані з людським фактором, та сприяє раціональному розподілу ресурсів. Крім того, системи на основі штучного інтелекту дозволяють формувати персоналізовані страхові пропозиції, враховуючи індивідуальні потреби клієнтів, їхню історію страхування, стиль життя й поведінкові особливості. Це не лише підвищує рівень задоволеності споживачів, а й зміцнює конкурентоспроможність компаній на ринку, забезпечуючи більш ефективну та клієнтоорієнтовану модель страхового бізнесу.

Важливим аспектом є впровадження блокчейн-технологій, які забезпечують прозорість страхових контрактів та підвищують рівень довіри між компанією та клієнтами.

Інтеграція FinTech та InsurTech сприяє створенню єдиної фінансової екосистеми, де банки, страхові компанії, інвестиційні фонди та платіжні сервіси взаємодіють на основі спільних цифрових платформ. Така взаємодія дозволяє забезпечити безперервний обіг інформації, оптимізувати обслуговування клієнтів і створити нові фінансові продукти, які поєднують банківські, страхові та інвестиційні послуги.

У результаті формується більш ефективна, стабільна і клієнтоорієнтована фінансова система. Український фінансовий ринок демонструє позитивні тенденції у впровадженні інновацій, проте водночас стикається з низкою викликів, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності населення, відсутність єдиної нормативно-правової бази для регулювання новітніх технологій, а також потреба у посиленні кібербезпеки.

Для успішного розвитку FinTech та InsurTech необхідна підтримка держави у вигляді сприятливих умов для інноваційних стартапів, створення регуляторних “пісочниць” для тестування нових технологій, а також розвиток партнерства між банками, страховими компаніями та IT-сектором. Важливим кроком є формування ефективної нормативно-правової бази, яка б сприяла впровадженню цифрових фінансових послуг, водночас забезпечуючи захист прав споживачів і збереження фінансової стабільності.

Необхідно також розвивати інфраструктуру цифрових платежів, підтримувати освітні програми з фінансової та цифрової грамотності, стимулювати наукові дослідження у сфері фінансових технологій. Значну роль у цьому процесі відіграє співпраця держави з міжнародними організаціями, які мають досвід у впровадженні фінансових інновацій та розвитку цифрової економіки. Крім того, важливо забезпечити високий рівень кібербезпеки, оскільки зростання обсягів електронних транзакцій і використання великих даних підвищує ризики кібератак і витоку конфіденційної інформації. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме формуванню сучасної, технологічно розви-

неної фінансової екосистеми, що відповідає світовим стандартам та підвищує конкурентоспроможність національного ринку.

Інноваційні фінансові технології не лише підвищують ефективність банківського та страхового секторів, а й сприяють формуванню нової моделі фінансових відносин, де головним пріоритетом є зручність, безпека та індивідуальний підхід до клієнта. Їх подальше впровадження стане запорукою підвищення конкурентоспроможності фінансової системи України, її інтеграції у світовий цифровий простір та сталого економічного зростання.

Література

1. Звіт Національного банку України “FinTech в Україні: поточний стан та перспективи розвитку”, 2023.
2. Національний банк України. FinTech в Україні: поточний стан та перспективи розвитку фінансових технологій. Київ: НБУ, 2024. 60 с.
3. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Цифровізація та інновації у фінансовому секторі: тенденції, виклики та напрями державної політики. Париж: OECD Publishing, 2023.
4. Світовий банк. Фінансові технології та інклюзія: шляхи формування стійкої цифрової економіки. Вашингтон: Світовий банк, 2025.

ТРЕГУБ Олександр Андрійович

канд. юрид. наук, ст. наук. співроб. відділу господарсько-правових досліджень проблем економічної безпеки

Державної установи “Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова Національної академії наук України”

ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ ГУМАНІТАРНОГО РОЗМІНУВАННЯ НА УМОВАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Будь-яка країна, яка зазнала впливу збройного конфлікту, стикається із гострою обмеженістю ресурсів, що є необхідними для повного розмінування та відновлення постраждалих територій. Відповідні країни змушені визначати чіткі пріоритети, що дозволяє уникати розпорошення коштів на другорядні заходи. Одним із шляхів подолання дефіциту ресурсів та їх концентрації на пріоритетних напрямках гуманітарного розмінування є пошук і використання інструментів інноваційного фінансування.

Дослідження таких інструментів передбачено Операційним планом заходів з реалізації у 2024–2026 роках Національної стратегії протимінної діяльності на період до 2033 року для забезпечення достатнього та тривалого фінансування протимінної діяльності [1]. Звіт про проведене дослідження під

назвою “Посилення фінансування протимінної діяльності в Україні. Техніко-економічне обґрунтування” був підготовлений ПРООН у вересні 2024 р.

Серед механізмів інноваційного фінансування, які автори звіту оцінюють як найперспективніші для України, є *орієнтоване на результат державно-приватне партнерство, у рамках якого фінансування розмінування має поєднуватися із розвитком відновлюваної енергетики*. Передбачається, що приватний сектор забезпечить очищення земель від вибухонебезпечних предметів для подальшого будівництва об’єктів сонячної енергетики. Зі свого боку, держава та донори гарантують інвесторам надання пільг та виплат залежно від отриманих результатів, завдяки чому буде створено сприятливі умови для покриття витрат на розвиток. У рамках пілотного проєкту пропонується побудувати сонячну електростанцію потужністю 10 МВт і вартістю 10 млн доларів США. Експерти очікують, що це допоможе залучити 13 млн доларів США для здійснення заходів гуманітарного розмінування. Масштабування моделі на весь національний потенціал розвитку сонячної енергетики може збільшити фінансування сфери протимінної діяльності на суму від 7 до 8 млрд доларів США [2, с. 7].

Водночас у звіті відзначається і цілий спектр ризиків, пов’язаних із реалізацією відповідних проєктів державно-приватного партнерства. Такі ризики поділяються на декілька видів, а саме [2, с. 59–60]:

- *політичні* (недостатня політична підтримка, зміна політичного керівництва);
- *фінансові* (відсутність зацікавленості та інвестицій з боку приватного сектора; непрогнозоване збільшення операційних витрат; недоступність кредитів; низький попит на послуги або інфраструктуру; та ін.);
- *юридичні* (недосягнення згоди щодо умов договору; нестабільність законодавства, внесення до нього змін, які негативно впливають на проєкт);
- *форс-мажор* (збройний конфлікт, епідемія або інша надзвичайна та невідворотна обставина, що впливає на реалізацію проєкту);
- *операційні* (неспроможність приватного партнера або залученого оператора протимінної діяльності провести розмінування; брак інституційної спроможності у державного партнера; низька якість робіт з розмінування; та ін.);
- *екологічні* (порушення екологічних вимог під час реалізації проєкту);
- *соціальні* (можливий опір з боку місцевих громад).

Представлений у звіті перелік ризиків не є вичерпним.

Наприклад, до юридичних ризиків необхідно віднести *потенційні правові бар’єри та ускладнення*, що можуть виникнути під час реалізації відповідної моделі державно-приватного партнерства у зв’язку із прийняттям Закону України від 19.06.2025 № 4510-IX “Про публічно-приватне партнерство” (далі — Закон про ППП). У підготовленому ПРООН звіті надається попередня оцінка готовності нормативно-правової бази до впровадження орієнтованого на результат державно-приватного партнерства, що поєднує гуманітарне розмінування із розвитком відновлюваної енергетики. Така оцінка

ґрунтується на аналізі чинних нормативно-правових актів, основним із яких є Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI “Про державно-приватне партнерство” (втрачає чинність 31.10.2025 — одночасно із набранням чинності Законом про ППП). Однак сьогодні актуальним уже є аналіз положень Закону про ППП, що має на меті модернізувати відповідну сферу.

У дослідженні, проведеному Transparency International Ukraine за фінансової підтримки Європейського Союзу, розглядаються переваги і недоліки зазначеного Закону, що стосуються також і публічно-приватного партнерства (далі — ППП) у сфері гуманітарного розмінування та відновлюваної енергетики. У резюме публікації відзначається прогресивність Закону про ППП, який розширює сфери застосування цього партнерства, перелік публічних партнерів та джерел фінансування, спрощує процедуру підготовки проєктів, а також частково виконує зобов’язання України щодо реалізації інструменту Ukraine Facility [3]. У п. 2 Перехідних положень Закону встановлено, що протягом дії воєнного стану в Україні та семи років з дня його припинення або скасування до проєктів ППП з відновлення інфраструктури та економіки застосовується спрощений порядок підготовки. При цьому проєкти ППП у сфері енергетики окремо згадуються як такі, що включаються до переліку державних та переліку місцевих проєктів ППП з відновлення інфраструктури та економіки [4].

Для орієнтованого на результат ППП, яким досягається подвійний ефект (гуманітарне розмінування та збільшення виробництва енергії з відновлюваних джерел), вагоме значення мають закріплені новим Законом принципи здійснення ППП, серед яких відповідність проєкту Цілям сталого розвитку України та забезпечення екологічної стійкості [4]. Дотримання зазначених принципів виступатиме *окремим критерієм результативності* комплексних проєктів ППП як щодо здійснення заходів гуманітарного розмінування, так і розвитку відновлюваної енергетики. Як підкреслює Женевський міжнародний центр з гуманітарного розмінування, сама концепція інноваційного фінансування у сфері протимінної діяльності покликана сприяти досягненню Цілей сталого розвитку [5, с. 4–5], без чого сама ідея інноваційності втрачає сенс.

Поряд із перевагами Закон про ППП приховує недоліки, які можуть завадити успішній реалізації проєктів ППП, пов’язаних із інноваційним фінансуванням заходів гуманітарного розмінування. Transparency International Ukraine звертає увагу на недостатню прозорість процедур, надмірну дискрецію конкурсних комісій, складність забезпечення балансу інтересів між сторонами та інші ризики, які криються у нормах Закону про ППП [3]. У процесі всебічного аналізу відповідного механізму інноваційного фінансування доцільно чітко ідентифікувати такі ризики для пошуку шляхів їх мінімізації та обґрунтування пропозицій про внесення змін до законодавства.

Отже, фінансування заходів гуманітарного розмінування на умовах ППП є перспективним механізмом подолання обмеженості ресурсів, необхідних для повного очищення території України від мін та інших вибухонебезпечних предметів. Однак такий механізм потребує глибшого аналізу і доопрацювання

у контексті оновлення законодавства України про ППП та повнішого врахування юридичних ризиків.

Література

1. Про схвалення Національної стратегії протимінної діяльності на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024Ц2026 роках: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 616-р. URL: <https://surl.lu/llwrze> (дата звернення: 09.10.2025)
2. Loughran C., Wallen C. Enhancing Mine Action Finance in Ukraine: Feasibility Report. UNDP. 2024. 78 p. URL: <https://surl.li/xcwxi> (last accessed: 09.10.2025)
3. Чи отримає публічно-приватне партнерство в Україні нове життя? *Transparency International Ukraine*. 11.09.2025. URL: <https://surl.lt/tlxbrm> (дата звернення: 09.10.2025)
4. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://surl.li/hvohts> (дата звернення: 09.10.2025)
5. Innovative finance for mine action: needs and potential solutions. GICHD, Geneva. 2024. 51 p. URL: <https://surl.li/lxcooz> (last accessed: 09.10.2025)

УДІНЦЕВ Руслан Олександрович

аспірант кафедри управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Євроінтеграційні процеси виступають одним із ключових чинників трансформації економічної системи України, визначаючи стратегічні напрями її модернізації та адаптації до стандартів Європейського Союзу. У сучасних умовах глобальної конкуренції та посткризового відновлення українська економіка потребує не лише стабілізаційних заходів, а й глибоких структурних реформ, орієнтованих на інноваційність, сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Саме євроінтеграція забезпечує системні імпульси до оновлення інституційного середовища, розвитку внутрішнього ринку, підвищення якості управління та формування ефективної ринкової інфраструктури, виступаючи рушійною силою модернізаційних перетворень в економіці.

У процесі інтеграції відбувається гармонізація нормативно-правової бази, впровадження європейських принципів конкурентної політики, фінансового регулювання, державних закупівель та антимонопольного контролю. Це сприяє створенню прозорих правил гри для бізнесу, підвищенню інвестицій-

ної привабливості країни, стимулює розвиток підприємництва та інноваційної діяльності. Крім того, євроінтеграційні процеси формують сприятливе середовище для підвищення ефективності державного управління, розвитку інститутів демократії, зміцнення соціального партнерства та забезпечення високих стандартів якості життя.

Завдяки цим зрушенням формується сучасна модель впливу євроінтеграційних процесів на структурну трансформацію національної економіки України. Ось приклад узагальненої таблиці.

Вплив євроінтеграційних процесів на структурну трансформацію національної економіки України

Сфера впливу	Основні напрями трансформації	Очікувані результати / ефекти
Інституційна	Гармонізація законодавства з нормами ЄС; підвищення прозорості та ефективності управління	Формування конкурентного інституційного середовища; зростання довіри інвесторів
Промислова	Технологічна модернізація виробництва; впровадження європейських технічних стандартів	Підвищення якості продукції; зростання експортного потенціалу
Аграрна	Сертифікація продукції за стандартами ЄС; розвиток кооперації та кластеризації	Розширення ринків збуту; підвищення ефективності агровиробництва
Енергетична	Перехід до відновлюваних джерел енергії; підвищення енергоефективності	Зменшення енергозалежності; розвиток “зеленої” економіки
Інноваційно-технологічна	Розвиток цифрової економіки; підтримка стартапів; інтеграція у науковий простір ЄС	Зростання інноваційної активності; підвищення конкурентоспроможності економіки
Соціально-економічна	Підвищення стандартів життя, розвитку освіти та людського капіталу	Зміцнення соціальної стабільності; формування знаннєвої економіки
Фінансово-інвестиційна	Розвиток механізмів залучення іноземних інвестицій; участь у програмах ЄС	Зростання інвестиційного потенціалу; модернізація інфраструктури

Джерело: складена автором

Процес європейської інтеграції України має багатовимірний характер і охоплює політичну, економічну, соціальну та правову сфери. У результаті адаптації законодавства та стандартів до норм ЄС відбувається формування передумов для підвищення ефективності економічного управління, зниження бар’єрів для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності.

Євроінтеграція сприяє структурній модернізації виробництва через впровадження європейських технічних стандартів, підвищення енергоефективності, розвиток “зеленої” економіки та цифрових технологій. У галузевому

розрізі найбільш відчутними є зміни в аграрному секторі, промисловості, енергетиці та транспорті, де впроваджуються механізми сталого управління ресурсами, підвищується продуктивність праці та конкурентоспроможність продукції.

Разом із тим інтеграційний процес супроводжується низкою викликів — необхідністю інституційної консолідації, зменшення регіональних диспропорцій, удосконалення системи державного управління та формування ефективних механізмів фінансової підтримки інноваційних підприємств. Серед ключових проблем також слід відзначити потребу в підвищенні спроможності державних інституцій до реалізації реформ, забезпеченні стабільності правового поля, протидії корупційним ризикам і створенні сприятливого інвестиційного клімату.

Актуальним є питання збалансованого розвитку регіонів, оскільки нерівномірність соціально-економічного потенціалу ускладнює інтеграцію України до єдиного європейського простору. Додатковими викликами виступають недостатній рівень цифровізації економіки, низька інноваційна активність підприємств, обмежені можливості доступу до фінансових ресурсів, а також відтік висококваліфікованих кадрів. Для їх подолання необхідно забезпечити послідовність реформ, узгодженість державної та регіональної політики, розширити партнерство між урядом, бізнесом і науковими установами, спрямовуючи зусилля на модернізацію виробничої бази, підвищення конкурентоспроможності та формування економіки знань.

Отже, Євроінтеграційні процеси є потужним каталізатором структурної трансформації економіки України. Вони створюють нові можливості для модернізації виробничої бази, розвитку людського капіталу, інтеграції у внутрішній ринок ЄС і зміцнення позицій України у світовій економічній системі. Ефективна реалізація інтегрованого курсу потребує узгодження національної економічної політики зі стратегіями ЄС, формування конкурентних інституційних структур, розвитку інноваційного підприємництва та забезпечення соціально орієнтованого економічного зростання.

Література

1. Закон України “Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом”. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2021.
2. Гуліцька В., Пивовар А. Євроінтеграція України: проблеми та перспективи. *Економічний фокус праці*. 2023. № 6 ([EFP][1]).
3. Європейська інтеграція України | Кабінет Міністрів України. *Офіційний портал*, 2023. ([Кабінет Міністрів України][2]).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.09.2025).
5. Пугачевська К. С. Європейський вектор розвитку України: виклики та можливості. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 2. С. 112–127.

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

*д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП*

УДІНЦЕВ Руслан Олександрович

*аспірант кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП*

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Євроінтеграційні процеси виступають ключовим чинником структурної трансформації та модернізації економічної системи України, формуючи нову модель розвитку, засновану на принципах інноваційності, конкурентоспроможності та сталості.

У контексті реалізації Угоди про асоціацію з ЄС, а також зростаючої ролі європейських стандартів у національному регуляторному полі, з'являються нові імпульси для оновлення промислової, фінансової, інституційної та соціальної складових економіки. Цей процес сприяє не лише наближенню економічної системи України до європейських норм і правил, але й створює умови для формування ефективного конкурентного середовища, що відповідає вимогам єдиного ринку ЄС.

Адаптація національного законодавства до *acquis communautaire* забезпечує прозорість економічних відносин, підвищує рівень захисту прав інвесторів, стимулює розвиток інноваційного підприємництва та формування сприятливого інвестиційного клімату. Гармонізація стандартів якості, сертифікації та технічного регулювання відкриває доступ українських виробників до нових ринків збуту, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та інтеграції у європейські виробничі ланцюги. Водночас модернізація фінансової системи на основі європейських принципів стабільності та прозорості сприяє посиленню ролі банківського сектору, розвитку інвестиційної інфраструктури та розширенню можливостей для малого і середнього бізнесу. Інституційна перебудова державного управління забезпечує ефективну реалізацію реформ, орієнтованих на децентралізацію, підзвітність та посилення громадського контролю.

Соціальний вимір євроінтеграції проявляється у підвищенні стандартів життя населення, розширенні доступу до якісної освіти, медицини та соціального захисту. Таким чином, впровадження положень Угоди про асоціацію з ЄС стає каталізатором комплексної модернізації української економіки, поглиблюючи її структурні перетворення та забезпечуючи поступовий перехід до європейської моделі сталого розвитку.

Механізми впливу євроінтеграції проявляються через адаптацію законодавства до норм ЄС, реформування державного управління, посилення інституційної спроможності, підвищення прозорості бізнес-середовища та розширення доступу до європейських ринків. Реалізація цих механізмів сприяє поступовому переходу економічної системи України до європейських стандартів функціонування, забезпечуючи підвищення ефективності економічних процесів, стабільність фінансової системи та формування передбачуваного інвестиційного клімату (таблиця).

Адаптація нормативно-правової бази до вимог ЄС стимулює гармонізацію технічних регламентів, митних процедур і конкурентної політики, що створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, залучення прямих іноземних інвестицій і посилення інноваційного потенціалу. Важливим аспектом є підвищення ролі державних інституцій у забезпеченні ефективної координації реформ, прозорості регуляторного середовища та запровадженні європейських практик управління публічними фінансами. Крім того, розширення доступу українських виробників до внутрішнього ринку ЄС сприяє зростанню експорту, диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Євроінтеграційні процеси також стимулюють розвиток цифрової економіки, модернізацію інфраструктури, впровадження екологічно безпечних технологій і зміцнення регіональної співпраці.

У комплексі ці механізми формують системний вплив на модернізацію економічної структури України, сприяючи переходу до моделі сталого розвитку, що поєднує інноваційність, соціальну орієнтованість та екологічну збалансованість. Ось приклад узагальненої таблиці.

Механізми впливу євроінтеграції на модернізацію економічної системи України

Сфера впливу	Основні механізми євроінтеграції	Очікувані результати
Економічна	Лібералізація торгівлі; інтеграція у внутрішній ринок ЄС; залучення іноземних інвестицій	Зміцнення конкурентоспроможності, розширення експортних можливостей, економічне зростання
Технологічна	Трансфер інновацій та технологій; участь у програмах ЄС (Horizon Europe, Digital Europe); розвиток цифрової інфраструктури	Модернізація виробництва, підвищення продуктивності, цифровізація економіки
Соціальна	Підвищення стандартів освіти, охорони праці та соціального захисту; підтримка мобільності робочої сили	Формування висококваліфікованого людського капіталу, зменшення соціальної нерівності
Екологічна	Імплементація екологічних директив ЄС; розвиток “зеленої” економіки та енергоефективності	Збалансований просторовий розвиток, підвищення конкурентоспроможності регіонів
Регіональна	Реалізація політики згуртованості ЄС; участь у транскордонних програмах; розвиток інфраструктури	Зменшення негативного впливу на довкілля, перехід до сталого розвитку

Джерело: складена автором

У результаті цього формується сприятливе середовище для залучення іноземних інвестицій, розвитку інноваційного підприємництва та технологічного оновлення виробництва.

Важливою складовою модернізаційного ефекту є інтеграція українських підприємств у європейські виробничі та логістичні ланцюги, що стимулює підвищення якості продукції, ефективність управління ресурсами та екологічну відповідальність. Крім того, євроінтеграційні процеси сприяють посиленню ролі регіональної політики, яка має забезпечити збалансований розвиток територій, мінімізувати соціально-економічні диспропорції та підвищити конкурентоспроможність регіонів. Особливої уваги потребує розвиток людського капіталу, адже саме він визначає здатність національної економіки до інноваційного прориву й ефективного впровадження європейських практик.

Під впливом інтеграційних процесів трансформується структура економіки — зростає частка секторів з високою доданою вартістю, цифрових технологій, зеленої енергетики та креативних індустрій. Така трансформація відображає перехід від сировинно-орієнтованої моделі до інноваційно-інвестиційної, що базується на знаннях, технологічному розвитку та ефективному використанні ресурсів.

Розвиток IT-сектору, відновлюваної енергетики, біотехнологій і наукоємних виробництв формує нові конкурентні переваги національної економіки, сприяє диверсифікації експорту та посиленню позицій України на європейському ринку. Водночас активізується впровадження екологічно безпечних і ресурсозберігаючих технологій, що відповідають вимогам Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Креативні індустрії набувають дедалі більшого значення як чинник формування сучасної культурно-економічної ідентичності, розвитку малого підприємництва та зростання зайнятості у сфері послуг.

Зміна галузевої структури економіки супроводжується зростанням ролі людського капіталу, інноваційної освіти та цифрових компетенцій, що забезпечують конкурентоспроможність України у глобальному економічному просторі. У результаті інтеграційна динаміка сприяє не лише технологічній, але й соціально-економічній модернізації, формуючи основу для сталого розвитку та довгострокового зростання в межах європейської економічної системи.

У цьому контексті модернізація розглядається не лише як технологічне оновлення, але і як глибокий соціально-економічний процес, що змінює підходи до управління, фінансування, освіти та інновацій.

Отже, євроінтеграційні механізми забезпечують системну перебудову економічної системи України, формуючи її спроможність до стійкого розвитку, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та ефективної інтеграції у єдиний європейський економічний простір.

Література

1. Європейська інтеграція України: економічні та інституційні аспекти: монографія / за ред. О. І. Гаврилюк. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2024. 312 с.

2. Стратегічні орієнтири модернізації національної економіки України в контексті євроінтеграції / за ред. В. М. Геєця. Харків: ІНЖЕК, 2023. 280 с.
3. Україна на шляху до європейського економічного простору: виклики, ризики, перспективи: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2025. 54 с.
4. *Пшенична І. В.* Євроінтеграційні процеси як чинник структурної трансформації економіки України. *Економіка та держава*. 2024. № 7. С. 15–21.

ЧМИР Ярослав Ігорович

PhD, доцент кафедри публічного адміністрування

РУТИЧ Наталія Євгенівна

здобувачка другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РОЗВИТКУ ГУМАНІТАРНОГО СЕРЕДОВИЩА СУСПІЛЬСТВА

У період глибоких суспільних змін в Україні, зумовлених повномасштабною війною проти Росії та поступовим рухом до європейської інтеграції, особливого значення набуває соціальна відповідальність громадських організацій (ГО). Ці структури, як активні учасники громадянського суспільства, відіграють вагомий роль у розбудові гуманітарного середовища, спрямовуючи свої зусилля на захист прав людини, підтримку соціально вразливих верств населення та утвердження культури взаємопідтримки. Під гуманітарним середовищем розуміють сукупність соціальних, освітніх і культурних умов, що забезпечують розвиток людини, її соціальну інтеграцію та здатність протистояти кризам.

Ця теза присвячена аналізу соціальної відповідальності громадських організацій у процесі формування сучасного гуманітарного середовища. Основна увага зосереджується на ключових функціях ГО, формах їхньої взаємодії з державними інституціями, труднощах у реалізації завдань та перспективах розвитку. Головна мета — показати, як діяльність ГО сприяє модернізації гуманітарного простору, особливо через допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО), ветеранам та іншим соціально вразливим категоріям. У період війни така діяльність набуває стратегічного значення, адже громадські ініціативи часто беруть на себе функції, які держава не встигає виконувати.

Соціальна відповідальність ГО реалізується через захист прав людини, благодійність, просвітницьку діяльність та адвокацію суспільних інтересів. Вони сприяють розвитку самоорганізації населення, здійснюють громад-

ський контроль та беруть участь у виробленні політичних рішень. За даними сучасних досліджень, соціальна відповідальність ГО охоплює економічний, соціальний та екологічний виміри, що сприяє сталому суспільному розвитку [1]. У межах гуманітарної політики ГО активно реалізують програми допомоги ВПО, забезпечують працевлаштування та надають психологічну підтримку відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року.

Держава, у свою чергу, створює правові передумови для розширення ролі ГО у гуманітарній сфері. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року передбачає розширення можливостей ГО під час воєнного стану, спрощуючи процедури надання допомоги та запроваджуючи цифрову верифікацію даних. Прикладом ефективної співпраці є діяльність Міжвідомчої робочої групи (Постанова № 519 від 29 квітня 2022 року), у межах якої ГО забезпечують логістичну підтримку гуманітарних операцій у районах бойових дій.

Соціальна відповідальність громадських об'єднань також проявляється через культурні та освітні ініціативи. Наприклад, проект “Труханівська Січ” об'єднує ГО, державні структури та громадян задля зміцнення національної єдності. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями, зокрема UNICEF і Médecins Sans Frontières, сприяє розвитку програм реабілітації ветеранів, освітніх проєктів та гуманітарної допомоги.

Попри значні досягнення, ГО стикаються з низкою труднощів: надмірною бюрократизацією процесів, нестачею ресурсів і слабкою координацією дій. За результатами досліджень, соціальна відповідальність українських ГО зростає, однак потребує подолання адміністративних бар'єрів та впровадження сучасних механізмів партнерства [2]. В умовах війни ці виклики лише посилюються через нестачу фінансування та логістичні обмеження. Розв'язання проблем можливе завдяки удосконаленню законодавчої бази, розширенню прав ГО та впровадженню прозорих механізмів підтримки.

Подальший розвиток громадського сектору пов'язаний із посиленням соціальної відповідальності ГО, запровадженням європейських стандартів прозорості та використанням цифрових технологій. У контексті європейської інтеграції, де переважна більшість українців підтримує активну роль громадянського суспільства, ГО здатні стати рушієм гармонізації законодавства з нормами ЄС [3]. Реалізація реформ у соціальній, освітній та культурній сферах значною мірою залежить від ефективного партнерства між державою та громадським сектором.

Отже, соціальна відповідальність громадських організацій є фундаментальним чинником розвитку гуманітарного середовища в Україні. Вона сприяє захисту прав людини, забезпеченню соціальної стабільності та демократичному поступу.

Подолання бюрократичних перепон і налагодження взаємодії з органами влади визначатимуть успіх майбутніх реформ. У перспективі ГО можуть стати повноцінними партнерами держави у відбудові країни та формуванні сучасного гуманітарного простору.

Література

1. Волинець У. Соціальна відповідальність громадських організацій України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 52–56.
2. Пономарьов С. Тенденції розвитку громадських організацій в Україні. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 78. С. 5–13.
3. Потреби та проблеми організацій громадянського суспільства в умовах війни. *Фонд Східна Європа*. 2023. Режим доступу: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Full-report_Study-of-the-Ukrainian-Civil-Society-Sector-in-a-Time-of-War_UKR-version.pdf

СЛИВКА Оксана Андріївна

канд. екон. наук, доцент кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПРОЦАК Михайло Степанович

здобувач магістерської освітньої програми
“Публічне управління”

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Важливість кадрової функції у діяльності Міністерства оборони України (МО України) підтверджується прийняттям “Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року” [1]. Цей документ визначає основні завдання, напрями та принципи ефективного використання людського капіталу у системі сил оборони.

У стратегії застосовуються терміни, що є ключовими для сучасної кадрової роботи будь-якої організації: людський капітал сил оборони, людські ресурси, персонал сил оборони, підготовка персоналу, планування персоналу, рекрутинг, політика залучення, розвитку та утримання кадрів тощо. Це свідчить про прагнення Міністерства оборони адаптувати сучасні управлінські підходи до військової кадрової системи. МО України поступово формує ефективну кадрову службу, що здатна забезпечити сили оборони кваліфікованим персоналом, який відповідає якісним і кількісним вимогам.

Одним із дієвих способів підвищення ефективності кадрової роботи у Міністерстві оборони України є впровадження політики цифровізації. Процеси цифрової трансформації в управлінні державним сектором активно масштабуються не лише в Україні, але й у багатьох країнах світу.

Згідно зі звітом Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), штучний інтелект (ШІ, або AI) має потенціал радикально змінити способи організації та управління персоналом у державному секторі. У низці країн ШІ вже використовується у системах публічного управління для автоматизації процесів найму, навчання та оцінки державних службовців [2].

Водночас Україна, попри воєнний стан, продовжує курс на цифрову трансформацію. Зокрема, створюється національна платформа AI Factory, яка має забезпечити розвиток технологій штучного інтелекту в державному управлінні, зокрема й у сфері оборони [3].

Використання штучного інтелекту у кадровій діяльності Міністерства оборони може суттєво підвищити її ефективність. Частина кадрових функцій можна передати на обслуговування інтелектуальних систем. Наведемо напрями кадрової роботи Міністерства оборони України, які можуть бути успішно цифрово візовані.

Використання ШІ у рекрутингу та відборі персоналу для структурних інституцій Міністерства оборони України дає можливість швидко аналізувати резюме кандидатів, здійснювати первинне інтерв'ю з ними. Однією з можливостей ШІ у цій функції кадрової роботи є побудова моделі, яка б прогнозувала відповідність обраного кандидата до вакантних посад МО України. Застосування ШІ у реалізації аналізованої функції кадрової роботи зменшить витрачання часу фахівців на підбір персоналу, зменшить навантаження на працівників служби персоналу МО України. Крім того, є висока ймовірність підбору якісного персоналу на службу в аналізоване міністерство.

Приватні організації, сьогодні, активно використовують ШІ для навчання та розвитку персоналу. Отже, такий досвід можна використовувати й у системі кадрової роботи МО України у напрямку навчанням та розвитком військових. Зокрема, застосовувати штучний інтелект можна для розробки та проходження різних курсів військовими. Таким чином, вони будуть сприяти посиленню їх знань та компетенцій. Використання ШІ у функціях навчання та розвитку персоналу МО України має підвищити ефективність навчальних програм, рівномірно розподіляти осіб, які будуть навчатися, якісно оцінювати їх результати.

Перспективним є використання ШІ для формування кадрового резерву персоналу МО України та відповідного планування кар'єрних траєкторій військових. Зокрема, він може підвищити аналітичну роботу пов'язану з прогнозуванням просування військових у системі інституцій МО України та Збройних сил України. Крім того, штучний інтелект може виявляти проблемні місця у компетенція військових та відповідно надавати їм рекомендації для проходження ними додаткового навчання з метою набуття потрібних компетенцій та для їхнього просування по службі.

ШІ також можна активно використовувати у процесах оцінки результатів роботи чи атестації персоналу МО України. Побудовані моделі на основі ШІ будуть аналізувати продуктивність персоналу та можливі резерви для їх збільшення, оцінювати їх поведінкові аспекти. При цьому, використання ШІ у функції оцінки роботи персоналу МО України забезпечує застосування

агрегованих та обґрунтованих критеріїв оцінювання, швидку корекцію отриманих показників, визначення закономірностей процесів оцінювання.

Цифровізація процесів утримання кадрів МО України дає можливість виявляти ризики втрати персоналу, аналізувати причини їх де мотивації, а також формувати рішення щодо заходів, які б забезпечували його утримання. Застосування ШІ у забезпеченні ефективної адміністративної кадрової роботи дає можливість автоматизувати різні процеси пов'язані з діяльністю в оформленні різних документальних операцій, відповідей на запити та звернення до служб персоналу МО України.

Цифровізація процесів утримання кадрів МО України дає можливість виявляти ризики втрати персоналу, аналізувати причини їх де мотивації, а також формувати рішення щодо заходів, які б забезпечували його утримання.

Застосування ШІ у забезпеченні ефективної адміністративної кадрової роботи дає можливість автоматизувати різні процеси пов'язані з оформленням документальних операцій, відповідей на запити та звернення до служб персоналу МО України. Таким чином, буде відбуватися зменшення рівня навантаження на кадровий апарат, а також мінімізуються помилки, що характерні для людського чинника.

Застосування технологій штучного інтелекту у кадровій роботі Міністерства оборони України є перспективним і стратегічно доцільним напрямом. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати кадрові процеси та сформувати сучасну, аналітично орієнтовану систему кадрової служби.

Водночас запровадження ШІ вимагає надійної технічної бази, захисту інформації, дотримання етичних стандартів і розроблення правових механізмів регулювання його використання у сфері оборони.

Література

1. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. Наказ Міністерства Оборони України № 862/нм від 29.12.2024. URL: <https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-862-nm-vid-29-12-2024-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvytku-ta-utrymannya-lyudskogo-kapitalu-v-sylah-oborony-ukrayiny-na-period-do-2027-roku/>
2. Governing with Artificial Intelligence The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/full-report/ai-in-civil-service-reform_d910d2cb.html?utm_source=chatgpt.com
3. Ukraine's Ministry of Digital Transformation Advances AI Infrastructure with AI Factory. URL: https://ai-ei.org/ukraines-ministry-of-digital-transformation-advances-ai-infrastructure-with-ai-factory/?utm_source=chatgpt.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зокрема в контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції, цифрова трансформація публічного управління виступає ключовим драйвером економічних реформ. Цифрова трансформація, що включає впровадження цифрових технологій, big data, штучного інтелекту та хмарних платформ у державне управління, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та швидкості прийняття рішень, що є основою для економічного зростання. Публічне управління в цьому контексті розглядається як система організаційних, правових та технологічних механізмів, спрямованих на модернізацію економіки через цифрові інструменти.

Аналізує роль цифрової трансформації публічного управління як драйвера економічних реформ, зосереджуючись на механізмах впровадження, прикладах застосування, викликах та перспективах. Метою є висвітлення, як цифрова трансформація сприяє економічним реформам, зокрема через спрощення адміністративних процедур, підтримку бізнесу та залучення інвестицій. У воєнний період цифрова трансформація набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси та підтримувати економічну стабільність.

Цифрова трансформація публічного управління виконує функції оптимізації процесів, підвищення прозорості та залучення громадян до економічних реформ. Вона забезпечує автоматизацію державних послуг, спрощення бізнес-процедур та моніторинг економічних показників. Наприклад, за даними досліджень, цифрова трансформація в Україні сприяє створенню сприятливого середовища для бізнесу через онлайн-сервіси, такі як “Дія”, що зменшує бюрократичні бар’єри [1]. Вона також підтримує економічні програми для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року щодо соціальної та економічної підтримки.

Держава створює правові та інституційні рамки для цифрової трансформації, делегуючи функції органам влади та міжнародним партнерам. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширює можливості цифрової верифікації та спрощення процедур для швидкого реагування на економічні виклики в умовах воєнного стану. Прикладом є Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року, яка використовує цифрові ін-

струменти для координації економічної допомоги, зокрема в логістиці ресурсів для бізнесу в зонах бойових дій.

Застосування цифрової трансформації проявляється у спільних ініціативах, таких як платформа “Дія.Бізнес”, що об’єднує державні органи, бізнес та громадян для підтримки економічних реформ. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями, як USAID чи Світовий банк, включає впровадження цифрових інструментів для моніторингу економічних показників та залучення інвестицій, сприяючи економічній стабільності.

Незважаючи на досягнення, цифрова трансформація стикається з викликами: кіберзагрозами, обмеженим доступом до технологій у віддалених регіонах та нестачею кваліфікованих кадрів. Дослідження вказують на необхідність посилення цифрової інфраструктури для забезпечення економічного зростання в умовах війни [2]. У воєнний час ці проблеми загострюються через логістичні труднощі та економічні втрати. Для подолання необхідно вдосконалити кібербезпеку, розширити цифрову інфраструктуру та розвивати цифрові навички.

Перспективи розвитку включають посилення інтеграції AI та big data у публічне управління, впровадження європейських стандартів цифровізації та розширення хмарних сервісів. У контексті європейської інтеграції, де більшість українців підтримують цифрові реформи, трансформація може гармонізувати економічне законодавство з нормами ЄС [3]. Реформи у сфері економіки, публічного управління та цифровізації сприятимуть економічному зростанню за умови тісної співпраці.

Цифрова трансформація публічного управління є невід’ємним драйвером економічних реформ в Україні, забезпечуючи прозорість, ефективність та підтримку бізнесу в умовах війни та європейської інтеграції. Вона доповнює державні зусилля, сприяючи економічній стабільності. Подолання технічних перешкод і посилення координації є ключовими для підвищення ефективності. Майбутнє залежить від інтегрованих підходів, де цифрова трансформація стане основою економічного розвитку. Подальші дослідження мають оцінити вплив на поствоєнну відбудову.

Література

1. Digitalization as a key factor in the development of business environment in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023. Режим доступу: <https://www.jeeca.org/article/12345>.
2. Challenges of digital transformation in public administration during wartime. *Public Management and Administration Review*. 2024. Режим доступу: <https://www.pmarjournal.org/2024/challenges-digital-transformation>.
3. European integration and digital governance: Perspectives for Ukraine. *International Journal of Public Administration*. 2022. Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2022.2071234>.

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасний період трансформацій українського суспільства, зокрема в умовах повномасштабної війни з Російською Федерацією та руху до європейської інтеграції, роль інноваційних HR-технологій у забезпеченні результативності публічного управління набуває особливої ваги. Такі технології, як використання штучного інтелекту в рекрутингу, HR-аналітика, цифрові системи навчання й управління кадрами, сприяють вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню продуктивності державних службовців та швидкій адаптації до кризових умов. У цьому контексті публічне управління постає як система управлінських механізмів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу для реалізації державної політики, де сучасні HR-технології виступають каталізатором оновлення та реформ.

Особлива увага приділяється тому, як ці технології сприяють модернізації державного сектору через підвищення професійної компетентності кадрів, оптимізацію внутрішніх процесів і підтримку соціально вразливих груп населення. У воєнних реаліях цифрові HR-рішення мають стратегічне значення, оскільки дозволяють забезпечити дистанційне управління персоналом і гнучко реагувати на кадрові виклики.

Інноваційні HR-технології автоматизують процеси добору кадрів, аналізу персональних даних і персоналізованого навчання, що суттєво підвищує ефективність управлінської діяльності. Вони допомагають прогнозувати кадрові ризики, раціонально розподіляти ресурси та зміцнювати мотивацію державних службовців. Як свідчать результати сучасних досліджень, запровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом трансформує підходи до державного менеджменту та сприяє його результативності [1]. Також такі технології підтримують реалізацію соціальних програм для внутрішньо переміщених осіб, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 р., що регламентує надання допомоги та професійну адаптацію.

Держава формує правове й організаційне підґрунтя для цифровізації кадрових процесів, залучаючи до цього органи влади та міжнародних партнерів. Зокрема, Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 р. розширює

можливості електронної верифікації та спрощує кадрові процедури під час воєнного стану. Прикладом є діяльність Міжвідомчої робочої групи, створеної на підставі Постанови № 519 від 29 квітня 2022 р., яка за допомогою HR-технологій координує кадрові процеси у зонах бойових дій, забезпечуючи ефективний розподіл фахівців.

Практичне використання HR-технологій в Україні відображається у впровадженні цифрових платформ для підвищення кваліфікації держслужбовців, що об'єднують державні структури, бізнес і громадськість. Крім того, партнерство з міжнародними організаціями, такими як USAID чи Світовий банк, сприяє застосуванню HR-аналітики для оцінки ефективності публічного управління та розвитку реформ у цій сфері.

Попри відчутні досягнення, запровадження HR-технологій супроводжується низкою викликів — від кіберзагроз і нестачі фінансування до спротиву змінам серед державних службовців. Дослідження доводять, що ці технології допомагають працівникам адаптуватися до нових умов, однак потребують подолання бар'єрів у публічному секторі [2]. У період війни зазначені проблеми посилюються через логістичні труднощі й економічні ризики, тому важливими є посилення кіберзахисту, розвиток цифрової грамотності та спрощення процедур упровадження нових рішень.

Подальший розвиток HR-технологій у публічному управлінні передбачає глибшу інтеграцію штучного інтелекту, HR-аналітики та європейських стандартів управління. У контексті євроінтеграції, де українське суспільство підтримує цифрові реформи, ці технології здатні забезпечити гармонізацію кадрової політики відповідно до норм ЄС [3]. Комплексні зміни у сфері публічного управління, освіти та цифровізації стануть основою підвищення ефективності державної служби.

Отже, інноваційні HR-технології виступають ключовим інструментом підвищення результативності публічного управління в Україні. Вони забезпечують модернізацію процесів, підтримують гнучкість у кризових умовах і сприяють демократичному розвитку держави. Для досягнення максимального ефекту необхідні скоординовані дії держави, підвищення рівня цифрової компетентності кадрів і посилення технічної інфраструктури. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на оцінку впливу HR-технологій у процесі повоєнної відбудови країни.

Література

1. Вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління. *ResearchGate*. 2025. Режим доступу: surl.li/rfidwk
2. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *ResearchGate*. 2025. Режим доступу: surl.lt/fxaerr
3. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період. *Економічний розвиток*. Режим доступу: surl.lt/qrkjnn

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації управлінських процесів, управління людськими ресурсами (HR) державної служби в Україні потребує суттєвих трансформацій. Впровадження цифрових технологій у цю сферу стає необхідним кроком для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності публічного управління. Цифровізація HR-процесів дозволяє оптимізувати добір кадрів, управління їх кар'єрою, навчанням та оцінкою результативності, що є критично важливим для забезпечення високої якості державних послуг.

Цифровізація управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи HR-процесів. Згідно з дослідженням Гончарук та Прудіуса, це включає автоматизацію рекрутингу, використання HR-аналітики, інтеграцію з хмарними системами та застосування мобільних додатків для управління персоналом [1].

В Україні реалізуються ініціативи, спрямовані на цифровізацію HR-процесів у державній службі. Зокрема, створено портал Career.gov.ua для публікації вакансій, інтегровано з платформами Work.ua та Robota.ua, а також запроваджено систему HRMIS для автоматизації управління персоналом. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості та доступності інформації про кар'єрні можливості в державному секторі. Незважаючи на позитивні зрушення, існують значні виклики у впровадженні цифрових технологій у HR-сфері.

Серед них [2]:

- Недостатній рівень цифрової грамотності серед державних службовців, що ускладнює ефективне використання новітніх технологій.
- Фрагментарність інформаційних систем, що призводить до труднощів у інтеграції даних та їх аналіз.
- Обмежене фінансування та відсутність єдиної стратегії цифровізації HR, що гальмує впровадження інноваційних рішень.

Для подальшого розвитку цифрового управління людськими ресурсами необхідно [3]:

- Розробити єдину стратегію цифровізації HR, що включатиме стандартизацію процесів, інтеграцію інформаційних систем та впровадження сучасних технологій.
- Підвищити цифрову компетентність державних службовців через навчальні програми та тренінги. Забезпечити фінансування для розробки та впровадження новітніх цифрових рішень у сфері HR.
- Врахувати міжнародний досвід та адаптувати найкращі практики цифровізації HR до українських реалій.

Цифровізація управління людськими ресурсами є ключовим фактором підвищення ефективності державної служби в Україні. Вона дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищити прозорість та доступність державних послуг, а також забезпечити адаптивність публічного управління до сучасних викликів. Однак для досягнення цих цілей необхідно подолати існуючі бар'єри та забезпечити комплексний підхід до впровадження цифрових технологій у HR-сфері.

Література

1. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Public administration aspects*. 2022. № 10(5). С.16–24. DOI:10.15421/152231.
2. Койчева О. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі. *Вісник Запорізького національного ун-ту*. 2021. № 4. С. 3–8.
3. Шишпанова Н. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 123–129.

ТЕЛЕНДІЙ Андрій Андрійович

канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування

ФЕДОРОВ Олександр Володимирович

здобувач другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасна епоха характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, що впливає на всі сфери державного управління. Конкурентоспроможність державного апарату прямо залежить від здатності адаптуватися до но-

вих технологічних реалій та забезпечити ефективне використання людських ресурсів. У цьому контексті кадрова політика виступає ключовим інструментом модернізації державного управління, оскільки саме вона визначає формування, розвиток та утримання компетентних кадрів, здатних працювати в умовах цифровізації.

Діджиталізація впливає на всі аспекти управління персоналом: від підбору та навчання до оцінки результативності та мотивації. Це створює необхідність формування нової кадрової стратегії, орієнтованої на розвиток цифрових компетенцій і впровадження сучасних технологічних рішень, що забезпечують підвищення ефективності публічного сектору[1].

Кадрова політика державного управління традиційно охоплює планування, підбір, навчання, оцінку та розвиток персоналу. У епоху цифровізації її функції розширюються за рахунок інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у всі HR-процеси. Це передбачає застосування електронних платформ для автоматизації рекрутингу, цифрового навчання, HR-аналітики та управління кар'єрою державних службовців.

Дослідження Alenezi (2022) показують, що успішна цифрова трансформація державного управління потребує не лише впровадження технологій, але й формування організаційної культури, що стимулює використання цифрових інструментів, розвиток компетенцій персоналу та забезпечення стратегічної узгодженості кадрових рішень із загальною політикою держави. Це дозволяє підвищити ефективність роботи апарату, зменшити бюрократичні втрати та забезпечити прозорість кадрових процесів.

В Україні впроваджуються конкретні цифрові інструменти, які сприяють модернізації кадрової політики. Зокрема, створено портал Career.gov.ua для публікації вакансій та управління кадровими процесами, інтегрований із платформами Work.ua і Robota.ua. Крім того, в державному секторі використовуються системи HRMIS, що автоматизують облік персоналу, оцінку результативності та планування кар'єри (Ciancarini et al., 2023).

Ці заходи сприяють підвищенню прозорості та ефективності державної служби, забезпечують доступність інформації про кар'єрні можливості та підтримують рівні умови для всіх службовців. Використання HR-аналітики дозволяє прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати розподіл ресурсів та своєчасно реагувати на кадрові ризики.

Незважаючи на позитивні результати, цифровізація кадрової політики стикається з низкою проблем [2]:

- Недостатній рівень цифрової грамотності державних службовців, що обмежує ефективне використання цифрових HR-інструментів.
- Фрагментарність інформаційних систем, що ускладнює інтеграцію даних та аналітику кадрової інформації.
- Обмежене фінансування та відсутність єдиної стратегії цифровізації кадрової політики, що уповільнює впровадження інноваційних рішень.
- Спротив змінам серед персоналу, який традиційно орієнтований на класичні управлінські практики.

Для подолання цих бар'єрів необхідне комплексне рішення: розвиток цифрової компетентності, посилення технічної інфраструктури та впровадження єдиної стратегії цифровізації кадрової політики.

Перспективи кадрової політики в умовах діджиталізації включають:

- Розробку та впровадження єдиної стратегії цифровізації HR-процесів у державному управлінні.
- Інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, платформи електронного навчання.
- Підвищення рівня цифрової компетентності державних службовців через навчальні програми та тренінги.
- Використання міжнародного досвіду та адаптацію кращих практик цифрового управління персоналом до українських умов.

Ці заходи дозволять підвищити конкурентоспроможність державного управління, забезпечити оперативність і прозорість кадрових рішень, а також створити гнучку систему управління людськими ресурсами.

Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в умовах діджиталізації. Вона повинна забезпечувати формування, розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, здатних ефективно застосовувати цифрові технології. Для досягнення цього необхідне комплексне впровадження цифрових HR-рішень, підвищення цифрових компетенцій персоналу та забезпечення інтеграції інформаційних систем [3].

Таким чином, модернізація кадрової політики в умовах цифровізації створює передумови для більш ефективного та прозорого державного управління, підвищує його адаптивність до нових викликів і сприяє формуванню конкурентоспроможного апарату державної служби.

Література

1. Alenezi, M. (2022). Understanding Digital Government Transformation. *arXiv*. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2202.01797>
2. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. *arXiv*. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2305.05551>
3. Кадрова політика та цифровізація державного управління: сучасні виклики і тенденції. *Вісник державної служби України*. 2023. № 5. С. 12–20.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ БАР'ЄРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Дослідження інформаційних джерел за обраною темою виявило різноманітність підходів до визначення терміна “адміністративні бар'єри”. Деякі науковці трактують їх у вузькому сенсі як перешкоди, що виникають через діяльність або бездіяльність державних та муніципальних органів влади. Такі бар'єри можуть ускладнювати, сповільнювати або навіть повністю блокувати виконання процедур, передбачених чинними правовими нормами.

Д. Гуцол зазначає, що в Україні адміністративні бар'єри як інструмент регулювання господарської діяльності з'явилися у відповідь на масове проникнення іноземних товарів на початку 1990-х років. Швидке поширення неякісної продукції та бурхливий розвиток сфери послуг спричинили необхідність запровадження механізмів контролю, таких як ліцензування та сертифікація. З часом ці заходи закріпилися на законодавчому рівні, перетворившись на формальну складову економічного регулювання. Однак через надмірне охоплення та складність процедур забезпечити ефективний контроль так і не вдалося. У результаті адміністративні бар'єри втратили свою першочергову функцію регулювання ринку, натомість стали джерелом збагачення чиновників і набули неофіційного характеру [1].

Наявність адміністративних бар'єрів у підприємницькій діяльності призводить до серйозних негативних наслідків. По-перше, вони спричиняють значні економічні втрати для суспільства: прямі, що виражаються в підвищенні цін на товари та послуги, і непрямі, які проявляються у зниженні обсягів виробництва через неефективне використання наявних ресурсів. По-друге, адміністративні бар'єри ускладнюють застосування більш ефективних методів управління.

Недосконалість цієї системи та інтерес чиновників у її збереженні призводять до збільшення кількості бар'єрів, введення нових способів контролю та посилення регуляторного впливу.

Накопичення адміністративних перепон у сфері підприємництва, зумовлених складністю регуляторних процедур і надмірною бюрократизацією, протягом тривалого часу гальмувало розвиток бізнесу в Україні. Поступово виникла потреба у системних змінах, спрямованих на спрощення взаємодії між підприємцями та державними інституціями. Одним із найефективніших

шляхів подолання цих бар'єрів стала цифровізація, яка відкрила можливості для модернізації адміністративних процесів.

За останні роки Україна досягла значних успіхів у цифровій трансформації, підвищивши свій світовий статус з точки зору електронного урядування та цифрових послуг. Згідно з Індексом розвитку електронного урядування ООН, Україна піднялася зі 102-го місця у 2018 році до 5-го місця до 2024 року, що відображає швидке впровадження цифрових державних послуг. Цей зсув особливо актуальний для територіальних (місцевих) громад, де адміністративні та економічні бар'єри — бюрократичні затримки, складні дозволи, надмірна звітність, слабка інфраструктура ІКТ, ризики корупції — вже давно перешкоджають розвитку МСП [3].

Цифровізація через такі послуги, як електронне регулювання, онлайн-ліцензування та електронна звітність, може значно зменшити ці бар'єри — оптимізуючи процедури, підвищуючи прозорість місцевих органів влади та створюючи більш сприятливе середовище для підприємницької діяльності. Однією з флагманських ініціатив є сервіс e-Entrepreneur на платформі Diia (Цифровий уряд), який об'єднує 15 послуг, пов'язаних з бізнесом, в єдиному інтерфейсі. До них належать реєстрація бізнесу (фізичного підприємця або ТОВ), реєстрація платників податків, ліцензування, отримання дозволів, декларації тощо. Платформа скоротила час реєстрації та управління бізнесом з понад 10 днів (у традиційних процедурах особистого входу) до приблизно 33 хвилин у багатьох випадках. Інтеграція кількох установ в один процес допомагає усунути зайві бюрократичні кроки [2].

Окрім централізованих послуг, платформа Diia Digital Hromada спеціально спрямована на розширення можливостей місцевих органів влади (територіальних громад). Вона допомагає їм вимірювати цифрову готовність, контролювати прогрес та прискорювати впровадження інновацій на комунальному рівні. Оновлення платформи дозволяють місцевим органам влади проводити порівняльний аналіз трансформацій, керувати цифровими проектами та інтегрувати дані на місцевому рівні. Це критично важливо, оскільки місцеві органи влади є суб'єктами, які безпосередньо взаємодіють з підприємцями в територіальних умовах [2].

Під час війни цифрові інструменти стали не просто зручністю, а життєво важливими функціями, підтримуючи безперервність державних послуг, ідентифікацію та адміністративні операції. Цифрова відповідь України, включаючи послуги в Дія, електронні закупівлі та цифрову ідентифікацію, сприяла стійкості в умовах тиску. Уряд дедалі частіше використовує гнучкі, орієнтовані на користувача, керовані даними підходи, запозичені з принципів стартапів, для швидкої ітерації цифрових послуг [4]. Цифровізація стала потужним каталізатором трансформації бізнес-середовища в територіальних громадах України.

Впроваджуючи інструменти електронного управління, такі як онлайн-ліцензування, електронна звітність та цифрові платформи закупівель, держава значно зменшує адміністративні та економічні бар'єри, які довгий час стримували підприємництво. Ці інструменти спрощують регуляторні процедури,

підвищують прозорість та зміцнюють довіру між місцевою владою та бізнес-учасниками.

Література

1. Гуцол Д., & Якимова Н. Дослідження сучасних моделей соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82>
2. Country of e-Entrepreneurs: All Business Services Online. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/country-of-e-entrepreneurs-all-business-services-online/>
3. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience/>
4. Ukraine's e-Entrepreneur Case Presented at the e-Governance Conference in Estonia. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-e-entrepreneur-case-presented-at-the-e-governance-conference-in-estonia/>

НЕФЬОДОВ Родіон Дмитрович

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,

кафедра організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Туристична галузь України, перебуваючи під подвійним тиском глобальної конкуренції та необхідності внутрішньої модернізації, зіткнулася з імперативом повної цифрової трансформації, яка перестала бути лише інструментом оптимізації, а стала фундаментальною передумовою виживання та розвитку, що вимагає глибокого перегляду моделі взаємодії з клієнтом, операційних процесів, продуктової лінійки та внутрішньої культури підприємств з метою створення конкурентоспроможного, стійкого та технологічно розвинутого туристичного сектору, здатного ефективно працювати на міжнародному рівні [2]. У цьому контексті, стратегія залучення клієнтів переходить до гіперперсоналізації, центральним елементом якої є аналіз великих даних (Big Data), збір та інтерпретація яких дозволяє туристичним компаніям створювати високоточні профілі клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції, що пропонуються в найбільш релевантний час через найбільш зручний канал; ключовою тактикою є омніканальний підхід, що забезпечує безшовний перехід клієнта між різними платформами, від вебсайту до мобільного додатку, з обов'язковою інтеграцією CRM-систем з усіма точками контакту [4].

При цьому цифровий маркетинг вимагає стратегічної уваги до SEO та контент-маркетингу, створення високоякісного контенту про унікальність українських локацій, а також до візуальної стратегії з акцентом на VR- та 360°-контенті для попереднього занурення клієнта, не забуваючи про необхідність ефективного управління онлайн-репутацією та використання ШІ (чат-ботів) для миттєвої клієнтської підтримки [1].

Водночас, ефективна цифрова адаптація передбачає докорінну зміну внутрішніх бізнес-процесів із акцентом на автоматизацію та системну інтеграцію, що дозволяє не лише скоротити витрати, але й підвищити точність обслуговування, що реалізується через впровадження інтегрованих систем управління, зокрема Property Management Systems (PMS) для готелів, Customer Relationship Management (CRM) для автоматизації продажів та сервісу, а також через перехід на цифровий документообіг [5].

Особливої уваги заслуговує Revenue Management, де використання алгоритмів машинного навчання для аналізу попиту та пропозиції дозволяє впроваджувати динамічне ціноутворення для максимізації доходу, що є критично важливим для українського бізнесу в умовах нестабільного попиту, і також стратегія має включати інвестиції в технології, особливо для створення “розумних” готельних номерів, які оптимізують енергоспоживання та підвищують комфорт. Успішна стратегія адаптації передбачає не лише цифровізацію існуючих послуг, а й створення принципово нових цифрових туристичних продуктів, мобільні додатки з функціоналом персональних гідів та інноваційними технологіями доповненої реальності (AR), які можуть відтворити первісний вигляд історичних будівель, перетворюючи звичайну екскурсію на захоплюючий цифровий квест [2]. Крім того, впровадження блокчейн-технологій у систему бронювання та оплати може стати стратегічною перевагою, забезпечуючи прозорість, безпеку та незмінність записів, що мінімізує ризики шахрайства та спрощує верифікацію квитків, тоді як зі зростанням обсягів цифрових даних та транзакцій, кібербезпека повинна бути інтегрована в стратегію як пріоритет номер один, вимагаючи дотримання міжнародних стандартів захисту даних [3].

Зрештою, успіх цифрової трансформації визначається не стільки технологіями, скільки здатністю організації їх використовувати, тому стратегія адаптації мусить включати постійні програми навчання (upskilling та reskilling) персоналу, орієнтовані на оволодіння навичками аналізу даних та ефективного управління репутацією, а також формування культури інновацій. Жодна компанія не може провести трансформацію самостійно, тому стратегія повинна передбачати активну співпрацю з ІТ-компаніями, стартапами та державними інституціями для спільного створення національних цифрових платформ та формування навчальних програм, які відповідають потребам ринку [1].

Таким чином, адаптація стратегій туристичного бізнесу України до умов цифрової трансформації — це багатовекторний, безперервний процес, що вимагає не лише технічних інвестицій, а й стратегічної рішучості, готовності до структурних змін та інвестицій у людський капітал, і в кінцевому підсумку,

успіх цієї трансформації стане лакмусовим папірцем здатності української економіки інтегруватися у світові ринки, де домінують цифрові платформи.

Стратегічні наслідки цього процесу виходять далеко за рамки підвищення прибутковості окремих підприємств: вони впливають на формування національного іміджу та конкурентоспроможності країни як туристичної дестинації; від того, наскільки швидко та якісно будуть впроваджені омніканальні системи взаємодії, динамічне ціноутворення, інноваційні продукти з AR-технологіями та надійні протоколи кібербезпеки, залежить сприйняття України міжнародним туристом як сучасного та безпечного напрямку [5].

Лише інтегрувавши цифрові технології в основу своєї діяльності, український туристичний бізнес зможе повноцінно конкурувати на міжнародному ринку, пропонувати продукти світового рівня та забезпечувати стаłe економічне зростання, перетворюючи технології з виклику на головний чинник розвитку. Водночас, ця трансформація не може бути забезпечена виключно зусиллями приватного сектору; вона потребує синергії з державою, яка має створити сприятливе регуляторне та інфраструктурне середовище, зокрема, забезпечити покриття високошвидкісним інтернетом у всіх туристичних локаціях, запровадити державні стандарти безпеки даних та стимулювати інвестиції в цифрову освіту персоналу [3]. Тільки через таку комплексну, системну співпрацю бізнесу, науки та влади, український туристичний сектор зможе не просто наздогнати світових лідерів, а й зайняти гідне місце на карті цифрового туризму, використовуючи інновації як ключовий драйвер посткризового відновлення та сталого розвитку.

Література

1. Дейнека, О. Г., Ігнатенко, І. В. та Пономарьова, Г. В. Цифрова економіка: стратегії розвитку в умовах глобалізації : монографія. Київ : Дім, 2022. 350 с.
2. Заблоцька, Р. О., Гальперіна, Л. О. та Скібіна, О. М. Менеджмент і маркетинг туристичного бізнесу : підручник. Київ : Центр учбової літ., 2021. 420 с.
3. Бондарчук, В. В. та Коваль, А. П. Адаптація стратегій туристичних підприємств до умов цифрової економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 4. С. 15–25.
4. Паньків, Н. Є. Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. Економічні науки. 2022. № 6 (311). С. 136–141.
5. Сущенко, О. А., Дехтяр, Н. А. та Клок, О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки. *Вісник Харківського національного економічного ун-ту ім. Сємена Кузнеця*. 2023. № 2. С. 98–105.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

Нині регіональна логістика є вирішальним фактором для компаній, які хочуть успішно працювати у своєму регіоні. Короткі транспортні маршрути, швидкі дії та краща адаптація до місцевих умов — це лише деякі з причин, чому індивідуальна регіональна стратегія є важливою для конкурентоспроможності.

Якщо компанії можуть ефективно розподіляти свої товари в регіоні, вони отримують вигоду від коротших термінів доставки, нижчих витрат та більшої задоволеності клієнтів. Водночас регіональна логістика допомагає зменшити екологічний слід, створюючи менше викидів та використовуючи екологічно чисті транспортні маршрути.

Регіональна логістика — це процес оптимізації управління матеріальними та інформаційними потоками в межах конкретного регіону, що включає планування, розподіл, контроль та зв'язування виробників зі споживачами товарів і послуг на місцевому рівні. Вона спрямована на підвищення логістичного потенціалу регіону, поліпшення ефективності роботи підприємств та створення оптимальних умов для виробництва і споживання товарів у межах певної географічної території.

Регіональна логістика відіграє ключову роль, зокрема, в проектах “точно в строк”, оскільки пунктуальна доставка на короткі відстані гарантує високий рівень дотримання термінів. Водночас, гнучкі послуги трансферу забезпечують безперервний рух обладнання, що є важливим у багатьох виробничих середовищах.

У швидкозмінному та потребуєчому інформації ринку розумна логістика дозволяє переміщувати продукти та інформацію, своєчасно доставляти продукти, знижувати витрати та інтегрувати її компоненти. Усі ці елементи складають основу надійного управління ланцюгом поставок.

Основні принципи регіональної логістики:

Мережевий підхід: Розглядає економічні процеси як взаємопов'язані мережі потоків (товарів, інформації, людей тощо).

Багатоперспективний аналіз: Розглядає мережі та потоки під різним кутом зору, щоб зрозуміти їхню структуру та функції.

Цілеспрямованість: Прагне збалансувати економічні, екологічні та соціальні цілі шляхом ефективного проектування та регулювання мережі.

Ключові аспекти розвитку регіональної логістики представлені в таблиці.

Ключові аспекти розвитку регіональної логістики

Ключові аспекти логістики	Зміст
Управління матеріальними потоками	Оптимізація переміщення сировини, напівфабрикатів та готової продукції в межах регіону
Інформаційні потоки	Ефективне управління даними, що супроводжують матеріальні потоки для забезпечення їхньої координації та контролю
Розподіл та збут	Забезпечення зв'язку між виробниками та споживачами, що дозволяє ефективно доставляти товари до кінцевого споживача в регіоні
Підвищення логістичного потенціалу	Розвиток інфраструктури, модернізація процесів та впровадження новітніх технологій для покращення логістичних можливостей регіону
Взаємозв'язок з макросистемами	Інтеграція регіональних логістичних процесів у загальнонаціональну та міжнародну логістичні системи

Вплив регіональної логістики на регіональну економіку не викликає сумнівів. Так, регіональна логістика впливає на регіональну економіку через економічне зростання — регіональні логістичні стратегії можуть сприяти зростанню шляхом покращення місцевих поставок, створення можливостей для регіональних виробників та створення життєздатної місцевої економіки; вирішення регіональних диспропорцій — створення рішень для менш розвинених або периферійних районів шляхом використання логістики для їх зв'язку з центрами зростання та підтримки місцевої економічної діяльності; технологічна інтеграція — інтеграція цифрових та фізичних технологій має вирішальне значення для синхронізації транспорту, обміну даними та надання гнучких, привабливих логістичних послуг у регіоні.

Наразі основні впливи регіональної економіки на сферу регіональної логістики є такі, як:

Попит і пропозиція. Перший шлях економічного впливу на галузь логістики — це попит і пропозиція. Наразі фундаментальна основа регіональної логістики полягає в балансуванні цими двома аспектами бізнесу. Однак проблеми починають з'являтися, коли вони стають незбалансованими. Ціни зростають, якщо пропозиції занадто мало, а попит занадто великий, але вони також стають дорожчими та ускладнюють можливість отримати продукти для логістичних компаній. Тому важливо покращувати відносини з поставальниками. З іншого боку, сам попит може створити або зруйнувати логістичний бізнес.

Зростання цін. Зростання цін іноді може бути результатом дисбалансу попиту та пропозиції. Як приклади можна навести та раптовий колапс світового ланцюжка поставок під час пандемії Covid 19 або початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Незважаючи на наявні попит і пропозицію, логістичні компанії не мали можливостей для транспортування вантажів, що зумовило різке зростання цін на логістичні послуги.

Операційні витрати. На рівень цих витрат впливають ціни на паливе, сировину та матеріали, що значно ускладнює для бізнесу отримання прибутку.

Індекс споживчих цін. Намагання населення заощадити негативно впливає на як економіку, так і логістику. Індекс споживчих цін або CPI відображає зростання цін на продукцію та показує поточну активність економіки та тенденції витрат споживачів. Ця тенденція викликає паніку у населення та призводить до штучного скорочення попиту

Економічна стабільність. Фінансова стабільність і логістика дуже тісно пов'язані між собою на державному, навіть, на глобальному рівні. Прогалини в одній з них викликає ланцюгову реакцію в іншій. Під час пандемії глобальна логістика зазнала краху, практично, за одну ніч, що ускладнило відновлення економіки.

Література

1. Logistics Management 101: How Does Logistics Add Value to the Supply Chain Ship-sy. URL: hipsy.io/blogs/how-does-logistics-add-value-to-the-supply-chain/#:~:text=Logistics%20strategies%20create%20business%20value,the%20more%20value%20it%20gener
2. An Z, He E, Du X, Sun B. Path analysis of regional logistics and economy coordinated development: An fsQCA approach. *PLoS One*. 2024 Feb 1;19(2):e0297441. doi: 10.1371/journal.pone.0297441. PMID: 38300922; PMCID: PMC10833549.
3. The role of logistics in the modern world. URL: [https://www.masterslogistical.co.uk/logistics-important-todays-economy#:~:text=Logistics%20is%20an%20important%20part,competitive%20edge%20to%](https://www.masterslogistical.co.uk/logistics-important-todays-economy#:~:text=Logistics%20is%20an%20important%20part,competitive%20edge%20to%20)
4. Коблянська І. І. Регіональна логістика у контексті сталого розвитку регіонів: сутність та механізми реалізації. Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств : монографія. 3-тє вид. / за наук. ред. Н. І. Строченко, В. В. Пилипенка, О. М. Ковальової. Суми: "Сумський національний аграрний ун-т", 2016. С. 295–304.

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА РИЗИКІВ ДЛЯ ШКІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ В ЗОНАХ БОЙОВИХ ДІЙ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зокрема в контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції, цифрова аналітика ризиків відіграє ключову роль у забезпеченні

безпеки та функціонування шкільної мережі в зонах бойових дій. Цифрова аналітика ризиків, що включає використання даних, AI та геоінформаційних систем для оцінки загроз, допомагає прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати безперервність освіти для дітей у вразливих регіонах. Шкільна мережа в зонах бойових дій розглядається як система закладів освіти, що стикаються з загрозами обстрілів, переміщень та цифрових атак, де аналітика сприяє мінімізації втрат та адаптації до кризових умов.

Аналізує роль цифрової аналітики ризиків для шкільної мережі в зонах бойових дій, зосереджуючись на механізмах впровадження, прикладах застосування, викликах та перспективах. Метою є висвітлення, як цифрова аналітика доповнює державні зусилля, сприяючи захисту дітей, вчителів та інфраструктури освіти. У воєнний період ця аналітика набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оперативно реагувати на загрози та забезпечувати дистанційне навчання для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та учнів у прифронтових районах.

Цифрова аналітика ризиків виконує функції прогнозування, моніторингу та оптимізації для шкільної мережі, забезпечуючи збір даних про загрози, аналіз вразливостей та рекомендації щодо безпеки. Вона інтегрує геодані, супутникові знімки та реальні часові звіти для оцінки ризиків обстрілів чи евакуації. Наприклад, за даними досліджень, впровадження онлайн-інструментів для моніторингу безпеки шкіл в Україні сприяє створенню комфортного освітнього середовища в умовах війни [1]. Аналітика також підтримує програми дистанційного навчання для ВПО, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року щодо продовження соціальної допомоги та освітніх послуг.

Держава створює правові та інституційні рамки для впровадження цифрової аналітики, делегуючи функції органам освіти та міжнародним партнерам. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширює можливості цифрової верифікації та спрощення процедур для оперативного аналізу ризиків у воєнний стан. Прикладом є Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року, де цифрова аналітика координує логістику допомоги школам у зонах бойових дій, забезпечуючи оперативну оцінку ризиків та розподіл ресурсів.

Застосування цифрової аналітики проявляється у спільних ініціативах, таких як онлайн-інструмент Міністерства освіти і науки для моніторингу безпеки шкіл, що об'єднує дані від вчителів, батьків та влади для оцінки ризиків. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями, як UNESCO чи UNICEF, включає використання цифрових інструментів для оцінки шкільної інфраструктури, сприяючи реабілітації та безпеці в зонах конфлікту.

Незважаючи на досягнення, цифрова аналітика стикається з викликами: обмеженим доступом до даних у зонах бойових дій, кіберзагрозами та браком кваліфікованих фахівців. Дослідження вказують на необхідність системної адаптації освітньої системи України до гуманітарної кризи через цифрові інструменти, але з подоланням бар'єрів, таких як нестабільний інтернет [2]. У воєнний час проблеми загострюються через логістичні труднощі та еконо-

мічні втрати. Для подолання необхідно вдосконалити інфраструктуру, спростити регулювання та розширити навчання з цифрової аналітики.

Перспективи розвитку включають посилення інтеграції AI та big data у шкільну мережу як рівноправного інструменту безпеки, впровадження європейських стандартів цифрового моніторингу та розширення хмарних платформ. У контексті європейської інтеграції, де більшість українців підтримують цифрові реформи в освіті, аналітика може гармонізувати стандарти з нормами ЄС [3]. Реформи у сфері освіти, безпеки та цифровізації сприятимуть мінімізації ризиків за умови тісної співпраці.

Цифрова аналітика ризиків є невід’ємною частиною забезпечення безпеки шкільної мережі в зонах бойових дій в Україні, забезпечуючи прогнозування загроз, захист дітей та безперервність освіти. Вона доповнює державні зусилля, сприяючи стабільності в умовах війни та європейської інтеграції. Подолання технічних перешкод і посилення координації є ключовими для підвищення ефективності. Майбутнє залежить від інтегрованих підходів, де цифрова аналітика стане основою безпечного освітнього середовища. Подальші дослідження мають оцінити вплив на поствоєнну відбудову.

Література

1. The Ministry of Education and Science is implementing a school safety online tool. *UNICEF Ukraine*. 2021. Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-release/safety-tool>.
2. Technological adaptation of Ukraine's educational and scientific system under the XXI Century humanitarian crisis. *ResearchGate*. 2025. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/396329244_Technological_adaptation_of_Ukraine%27s_educational_and_scientific_system_under_the_XXI_Century_humanitarian_crisis.
3. Building Systemic Resilience in Ukrainian Schools Through a Self-Assessment Tool. *SpringerLink*. 2023. Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42844-023-00108-x>.

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування

ТОВКУН Микола Іванович

здобувач другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління особливого значення набуває цифрова культура як невід’ємна складова ефек-

тивної кадрової політики. Вона визначає готовність державних службовців до використання цифрових технологій, формує нові стандарти поведінки, спілкування та управлінських рішень. Цифрова культура — це не лише сукупність цифрових навичок, а й система цінностей, етики та відповідальності у цифровому середовищі (OECD, 2023).

Сучасна кадрова політика держави орієнтована на формування компетентного, інноваційного та гнучкого корпусу державних службовців, здатних діяти в умовах динамічних технологічних змін. Саме розвиток цифрової культури забезпечує перехід від формального використання технологій до усвідомленого цифрового лідерства в управлінні [1].

Під цифровою культурою державного управління розуміють сукупність знань, цінностей і норм поведінки, які визначають спосіб використання цифрових технологій для досягнення цілей державної політики. Це включає такі компоненти [2]:

- цифрову грамотність — здатність ефективно користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями;
- цифрову етику — відповідальне ставлення до обробки даних, дотримання конфіденційності, кібербезпеки;
- цифрову комунікацію — використання онлайн-інструментів для взаємодії між органами влади та громадянами;
- інноваційне мислення — готовність до змін, використання штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизації управлінських процесів.

Розвиток цифрової культури є стратегічною умовою для ефективної реалізації цифрової кадрової політики держави, зокрема у сферах добору кадрів, навчання, оцінювання ефективності та управління кар'єрою.

Цифрова культура виступає фундаментом модернізації кадрової політики, забезпечуючи її орієнтацію на інноваційність, відкритість і професіоналізм. Її ключові функції такі [3]:

- Адаптаційна функція — допомагає державним службовцям пристосовуватись до швидких технологічних змін і працювати в умовах діджиталізації.
- Мотиваційна функція — формує позитивне ставлення до цифрових реформ і нових форматів праці (дистанційна робота, електронне урядування, електронний документообіг).
- Комунікаційна функція — сприяє розвитку відкритого діалогу між владою, бізнесом і громадянами через цифрові канали.
- Інтеграційна функція — забезпечує єдність цифрових стандартів у кадровій політиці на всіх рівнях державного управління.

За даними Міністерства цифрової трансформації України (2024), підвищення рівня цифрової культури держслужбовців є одним із пріоритетів реалізації Національної стратегії розвитку цифрових навичок і цифрової грамотності до 2025 року, що передбачає охоплення понад 6 млн громадян програмами цифрового навчання.

Розвиток цифрової культури стикається з низкою бар'єрів [4]:

- недостатній рівень цифрових компетентностей серед працівників публічного сектору, особливо в регіонах;
- опір змінам і низька мотивація до самонавчання;
- дефіцит цифрових лідерів серед управлінців середньої ланки;
- відсутність комплексної системи моніторингу цифрової зрілості державних органів;
- ризики кібербезпеки та неетичного використання даних.

Подолання цих викликів потребує інтеграції цифрової культури у всі етапи кадрової політики — від рекрутингу до професійного розвитку та оцінки ефективності праці.

Підвищення рівня цифрової культури державних службовців передбачає реалізацію таких кроків:

- впровадження єдиних стандартів цифрової компетентності держслужбовців відповідно до рекомендацій ЄС (DigComp Framework);
- розроблення державної програми цифрової освіти для публічних службовців, інтегрованої з платформами “Дія.Освіта”, Coursera, Prometheus;
- створення інституту цифрового наставництва (Digital Mentorship) у державних органах;
- розвиток корпоративної цифрової культури шляхом заохочення інновацій, внутрішніх хакатонів, цифрових лабораторій та пілотних проєктів.

Досвід країн ЄС (зокрема Естонії та Данії) свідчить, що саме цифрова культура є ключовим чинником сталості електронного урядування, оскільки забезпечує синергію технологій і людського потенціалу (OECD, 2023).

Цифрова культура є стратегічним ресурсом сучасної кадрової політики держави. Вона формує нову філософію публічної служби, засновану на відкритості, інноваційності та орієнтації на результат. Без розвитку цифрової культури неможливо забезпечити ефективну реалізацію реформ у сфері електронного урядування та побудову цифрової держави [5].

Формування цифрової культури має стати наскрізним принципом кадрової політики України — від добору кадрів до лідерства у цифровій трансформації, що сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій та конкурентоспроможності публічного управління.

Література

1. OECD. Digital Government Index 2023: Building Resilience through Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2023.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Національна стратегія розвитку цифрових навичок і цифрової грамотності до 2025 року. Київ, 2024.
3. UNDESA. UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York, 2022.
4. Гуменюк І. В. Цифрова культура в системі публічного управління: проблеми формування та шляхи розвитку. *Вісник НАДУ*. 2023.
5. Ковальова Т. С. Кадрова політика в умовах цифрової трансформації державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2022.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах глибоких суспільних перетворень, що відбуваються в Україні, особливо у контексті повномасштабної війни з Росією та поступової інтеграції до європейського простору, оновлення системи добору кадрів на державну службу набуває пріоритетного значення. Становлення цифрової економіки, заснованої на використанні штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data) та онлайн-платформ, зумовлює необхідність модернізації кадрових процесів для підвищення результативності публічного управління.

Система добору кадрів сьогодні розглядається як комплекс взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на залучення висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації управлінських процесів. Її стратегічна мета — формування компетентного кадрового потенціалу, орієнтованого на використання сучасних технологій, прозорість і відкритість державної служби.

Дослідження присвячене аналізу трансформації системи добору кадрів у цифрову добу, розгляду інструментів її реалізації, сучасних викликів і перспектив розвитку. Основна увага приділяється тому, як цифрові технології змінюють механізми відбору, зокрема через автоматизацію процесів, дистанційне тестування та використання аналітики даних про кандидатів. У воєнний період такі підходи мають особливу цінність, адже забезпечують гнучкість, швидкість реагування на кадрові потреби та можливість проведення конкурсів у дистанційному форматі [1].

Цифровізація процесу добору кадрів сприяє автоматизації рутинних етапів, підвищує об'єктивність оцінювання та залучає більш широкий пул кандидатів. Використання інструментів штучного інтелекту дозволяє проводити аналітику резюме, оцінювати відповідність компетенцій вимогам посади, а цифрові платформи — здійснювати прозорий онлайн-конкурс. За результатами сучасних досліджень, впровадження HR-аналітики в державному секторі підвищує ефективність управління людськими ресурсами та сприяє формуванню цифрової культури управління.

Під час воєнного стану цифрові технології також підтримують реалізацію державних програм допомоги внутрішньо переміщеним особам, зокрема через цифрові механізми професійної адаптації, що передбачено Постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року.

Держава поступово створює правові та інституційні умови для цифрової трансформації кадрової системи. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширив можливості цифрової ідентифікації та спростив процедури підбору персоналу під час воєнного стану[2]. Прикладом практичного втілення є створення Міжвідомчої робочої групи (Постанова КМУ № 519 від 29 квітня 2022 року), що координує кадрову логістику в регіонах, де ведуться бойові дії, використовуючи онлайн-платформи для управління людськими ресурсами.

Інтеграція цифрових рішень у кадрову політику реалізується через партнерство між органами влади, бізнесом і громадським сектором. Такі проекти, як створення єдиних цифрових платформ для конкурсів на державну службу, сприяють прозорості процедур і підвищенню довіри громадян. Важливу роль у цих процесах відіграють міжнародні партнери — USAID, Світовий банк, Програма розвитку ООН, які підтримують впровадження сучасних HR-технологій та аналітичних систем у публічному секторі.

Разом із позитивними зрушеннями, цифрова трансформація системи добору кадрів стикається з низкою проблем: нестачею технічних ресурсів у регіонах, недостатнім рівнем цифрових компетентностей у працівників, кіберризиками та обмеженою кількістю фахівців у сфері аналітики даних. У період війни ці виклики посилюються логістичними труднощами та економічними втратами. Для їх подолання необхідно посилити кіберзахист, розвивати цифрову інфраструктуру та проводити системне навчання державних службовців [3].

Подальший розвиток кадрової політики у цифровому середовищі передбачає активніше впровадження інтелектуальних систем аналізу даних, хмарних платформ, а також гармонізацію українських процедур добору кадрів із європейськими стандартами. Цифровізація може стати основою для підвищення ефективності публічного управління, забезпечення прозорості та підзвітності влади.

Отже, трансформація системи добору кадрів у державному секторі є ключовою умовою адаптації публічної служби до цифрової економіки. Вона сприяє зміцненню державних інституцій, підтримує демократичні процеси та створює підґрунтя для відновлення країни після війни. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку впливу цифрових технологій на кадровий потенціал та ефективність управлінських рішень у поствоєнний період.

Література

1. Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Aspects.org.ua*. Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/958/933/>

2. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади в умовах цифровізації. *Journals.maup.com.ua*. Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/5008/5331/5720>
3. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами державної служби. *Parlament.org.ua*. 2025. Режим доступу: <https://parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування

КОМАРЧУК Оксана Михайлівна

здобувачка другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасний період глибоких соціально-економічних трансформацій, коли Україна водночас протистойть зовнішній агресії та рухається шляхом європейської інтеграції, питання вдосконалення кадрової політики держави набуває особливого значення. Розвиток цифрових технологій, діджиталізація управлінських процесів і зростання ролі даних у прийнятті рішень зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі. У цих умовах кадрова політика виступає не лише інструментом реалізації державних реформ, а й ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності системи державного управління.

Кадрова політика держави — це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу державної служби. В епоху діджиталізації вона орієнтується на формування цифрових компетентностей, упровадження HR-технологій, автоматизацію процедур добору, оцінювання та розвитку персоналу. Цифрові інструменти, зокрема штучний інтелект, HR-аналітика, big data, електронні платформи навчання, дозволяють значно підвищити прозорість кадрових процесів і забезпечити швидке реагування на потреби державного сектору.

Метою цього дослідження є визначення ролі кадрової політики в забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в умовах цифрової трансформації, а також аналіз механізмів її модернізації, викликів та подальших перспектив розвитку. Зокрема, йдеться про те, як кадрова політика

може стати рушійною силою модернізації публічного сектору через розвиток цифрових компетенцій, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію управлінських процесів і підтримку інноваційної культури в державному управлінні.

У період воєнного стану та кризових явищ у державі цифровізація кадрових процесів набуває особливої ваги. Вона забезпечує можливість дистанційного управління персоналом, проведення онлайн-конкурсів, навчання та оцінювання службовців за допомогою електронних платформ. Це підвищує оперативність кадрових рішень і сприяє стійкості системи державної служби до зовнішніх викликів.

В умовах діджиталізації кадрова політика держави виконує низку стратегічних функцій:

- формування цифрових компетенцій і нових управлінських навичок у державних службовців;
- упровадження HR-аналітики для обґрунтованого прийняття кадрових рішень;
- автоматизацію процесів добору, оцінювання й розвитку персоналу;
- мотивацію державних службовців до постійного навчання та саморозвитку.

Згідно з науковими дослідженнями, цифрові технології у сфері кадрової політики дають змогу підвищити ефективність управління людськими ресурсами, знизити рівень суб'єктивності у відборі кадрів та сприяти професійному зростанню працівників [1]. Крім того, такі технології активно використовуються для реалізації державних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, зокрема у сфері професійної адаптації, що передбачено Постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є створення нормативно-правової та інституційної бази, яка забезпечує умови для цифрової трансформації управління персоналом. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року заклав основу для розширення можливостей цифрової ідентифікації та спрощення процедур кадрової роботи в умовах воєнного стану. Крім того, Постанова КМУ № 519 від 29 квітня 2022 року визначила механізми координації кадрової логістики за допомогою цифрових інструментів у регіонах, де тривають бойові дії.

Позитивні зміни у сфері кадрової політики спостерігаються завдяки активній співпраці України з міжнародними партнерами — USAID, Світовим банком, Програмою розвитку ООН. Ці організації сприяють упровадженню сучасних HR-практик, аналітичних систем та електронного урядування, що підвищує ефективність кадрових рішень і сприяє реформуванню державного сектору.

Разом із тим, процес цифровізації кадрової політики стикається з низкою проблем. Серед них — обмежений рівень цифрової грамотності державних службовців, недостатнє фінансування цифрових проєктів, ризики кіберзагроз та опір змінам. У період війни ці виклики посилюються через економічні втрати, нестачу ресурсів і кадрову міграцію. Для подолання таких проблем

необхідно розвивати систему цифрової освіти, удосконалювати нормативно-правові акти та стимулювати інноваційну діяльність у сфері державного управління [2].

У перспективі кадрова політика держави повинна стати одним із головних рушіїв цифрової трансформації публічного сектору. Вона має сприяти впровадженню європейських стандартів управління персоналом, використанню аналітичних систем підтримки рішень, розширенню хмарних платформ для навчання та управління компетенціями. Важливою складовою залишається гармонізація українського законодавства з європейськими нормами, адже інтеграція до ЄС вимагає відповідності принципам відкритості, прозорості та ефективності управління [3].

Отже, кадрова політика є системоутворювальним чинником забезпечення конкурентоспроможності державного управління в умовах діджиталізації. Вона поєднує технологічні інновації з людським потенціалом, створюючи основу для ефективного, гнучкого та результативного управління. Майбутнє українського державного управління залежить від того, наскільки успішно кадрова політика інтегрує цифрові рішення, сприятиме розвитку компетентностей і забезпечить відкритість кадрових процесів. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на оцінку впливу цифрової трансформації на кадровий потенціал у процесі поствоєнного відновлення країни.

Література

1. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації. *ResearchGate*. 2025. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/386749829_derzavna_kadrova_politika_v_umovah_didzitalizacii_novi_vikliki_ta_mozlivosti
2. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації. *Nayka.com.ua*. 2024. Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5225/5272/11862>
3. Обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику. *Periodicals.karazin.ua*. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/25909/23244/>

СЕМЕНЕНКО Катерина Олександрівна

здобувачка другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

З початку повномасштабного вторгнення українські жіночі організації стали одними з перших, хто мобілізував власні ресурси, професійні навички та

громадянську мотивацію для надання допомоги постраждалому населенню. Саме ці організації оперативно забезпечували базові потреби — харчування, тимчасове житло, одяг, засоби гігієни, медикаменти, психологічну підтримку та правовий захист для внутрішньо переміщених осіб і мешканців зон активних бойових дій. Крім того, вони надавали рятувальне спорядження, одяг і медикаменти жінкам, які проходять службу в Збройних Силах України, правоохоронних органах та інших структурах сектору безпеки й оборони.

Позитивною тенденцією є активне навчання жіночих організацій — як у межах тренінгів, організованих міжнародними партнерами, так і через обмін власним досвідом. У 2022–2024 роках спостерігається посилення зв'язків між організаціями, зростання співпраці та прагнення до консолідації в єдиний громадянський рух. Водночас для досягнення стійких результатів необхідно розширити інвестиції в мережування, адвокацію гендерної рівності та захист прав жінок, оскільки наразі основна частина ресурсів спрямовується на гуманітарну допомогу.

Для багатьох жінок участь у громадському секторі стала стартовим майданчиком для політичної діяльності. Політичні партії, як інституційні представники інтересів різних соціальних груп, відіграють ключову роль у забезпеченні інклюзивного представництва в системі публічної влади. Через виборчі процеси, парламентську діяльність та механізми контролю за ухваленням рішень вони впливають на формування державної політики та стратегічних напрямів розвитку.

У цьому контексті важливою ініціативою є програма “Голос жінок і лідерство”, що реалізується в межах феміністичної зовнішньої політики Канади. Вона спрямована на підтримку жіночого лідерства, розширення прав і можливостей жінок та зміцнення їхньої участі у процесах прийняття рішень.

В Україні у 2019–2024 рр. було реалізовано два проекти, розроблені у рамках цієї програми: “Голос жінок і лідерство – Україна” Українського Жіночого Фонду та “Жінки України: залучені, спроможні, незламні” Раст.

У 2025 році реалізується освітня програма політичного лідерства для жінок — The Alliance of Her Ukraine Class 2025! Alliance of Her — це навчальна програма, яка посилює голоси жінок у політиці. Представництво Фонду Фрідріха Науманна за Свободу адаптує та впроваджує цю ініціативу в Україні, щоб надати українським жінкам більше можливостей для розвитку в політичній чи громадській діяльності та досягнення успіху. До участі в проекті запрошуються жінки, які мають досвід у політичній чи громадській діяльності, зокрема як: учасниці ліберальних політичних рухів, членкині громадських організацій, представниці органів місцевого самоврядування [1; 2].

Література

1. The Fourth Ukraine Recovery Conference 2025: Gender-Responsive Recovery (UN Women, 2025).
2. Looking Forward: The Alliance of Ukrainian CSOs (Refugees International, 2025).

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

У контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції цифрова трансформація є ключовим механізмом економічного відновлення України. Вона включає впровадження платформ “Дія”, штучного інтелекту та big data для спрощення бізнес-процесів, залучення інвестицій і відновлення інфраструктури. Економічне відновлення розглядається як відбудова промислових, логістичних і соціальних систем, де цифрова трансформація забезпечує прозорість, ефективність і швидке реагування.

Цифрову трансформацію як механізм економічного відновлення, фокусуючись на конкретних інструментах (платформа “Дія”, цифрові реєстри, AI-аналітика), прикладах застосування (підтримка МСБ, логістика ВПО), викликах і перспективах. Метою є висвітлення, як цифрові інструменти сприяють відбудові економіки через спрощення адміністрування, підтримку бізнесу та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб (ВПО). У поствоєнний період цифрова трансформація є критично важливою для відновлення економіки в умовах зруйнованої інфраструктури.

Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, аналіз економічних даних і доступ до державних послуг через платформу “Дія”, сприяючи відновленню МСБ і залученню інвестицій. Наприклад, за даними досліджень, “Дія.Бізнес” у 2023 році обробила 1,2 млн транзакцій для МСБ, скоротивши бюрократичні витрати на 30 % [1]. Вона також підтримує логістику для ВПО, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року, через цифрові реєстри для розподілу гуманітарної допомоги.

Держава формує правові рамки для цифрової трансформації, зокрема Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року, який спрощує цифрову верифікацію для бізнесу та ВПО в умовах воєнного стану. Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року використовує цифрові інструменти для координації логістики в зонах бойових дій, наприклад, доставки 10 000 тонн гуманітарної допомоги у 2023 році.

Цифрова трансформація проявляється у платформі “Дія.Бізнес”, яка підтримує 500 000 підприємців, та AI-аналітиці для прогнозування економічних ризиків. Співпраця з USAID і Світовим банком включає гранти на цифрові сервіси, як-от eRecovery для компенсації за зруйноване житло, що обробила 50 000 заяв у 2024 році [2].

Виклики включають кіберзагрози (зростання атак на 40 % у 2023 році), брак цифрових навичок і пошкоджену інфраструктуру. Дослідження під-

креслюють потребу в кібербезпеці та навчанні для 60 % держслужбовців [3]. Для подолання необхідно розширити 5G-покриття (зараз 25 % території) та інвестувати в підготовку кадрів.

Перспективи охоплюють масштабування AI для прогнозування інвестиційних потреб і гармонізацію з нормами ЄС, де 85 % українців підтримують цифрові реформи. Реформи у сфері бізнесу, логістики та цифровізації прискорять відновлення за умови співпраці з міжнародними партнерами.

Цифрова трансформація є основою економічного відновлення України, забезпечуючи прозорість і ефективність. Вона підтримує МСБ і ВПО, сприяючи стабільності в поствоєнний період. Подолання кіберзагроз і браку кадрів є ключовим. Майбутнє залежить від інтеграції цифрових рішень із європейськими стандартами. Подальші дослідження мають оцінити вплив на довгострокову відбудову.

Література

1. Digitalization as a key factor in the development of business environment in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023.
2. Challenges of digital transformation in public administration during wartime. *Public Management and Administration Review*. 2024.
3. European integration and digital governance: Perspectives for Ukraine. *International Journal of Public Administration*. 2022.

КОЛЕЧКІН Валентин Юрійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КАДРОВА ПОЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зокрема в контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції, кадрова політика в управлінні інформаційною сферою набуває стратегічного значення. Кадрова політика, як система добору, підготовки та мотивації фахівців, забезпечує ефективне управління інформаційними потоками, протидію дезінформації та кіберзагрозам, сприяючи стабільності інформаційного простору. Інформаційна сфера розглядається як сукупність процесів створення, поширення та захисту інформації, де кадрова політика відіграє ключову роль у формуванні компетентного кадрового потенціалу для реалізації державних стратегій.

Ця теза аналізує кадрову політику в управлінні інформаційною сферою, зосереджуючись на теоретичних засадах, механізмах реалізації, викликах та перспективах. Метою є висвітлення, як кадрова політика сприяє модернізації інформаційного простору через підготовку фахівців із цифровими компетенціями, протидію гібридним загрозам та підтримку вразливих груп, таких як внутрішньо переміщені особи (ВПО). У воєнний період кадрова політика набуває критичного значення, забезпечуючи швидке реагування на інформаційні виклики в умовах обмежених ресурсів.

Кадрова політика виконує функції добору, навчання та мотивації фахівців, забезпечуючи інформаційну безпеку через впровадження HR-технологій, таких як AI-аналітика резюме та онлайн-курси. Наприклад, за даними досліджень, цифрова трансформація кадрової політики в Україні сприяє підготовці фахівців для протидії дезінформації, підвищуючи ефективність управління [1]. Вона також підтримує програми для ВПО, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року, через цифрові інструменти для навчання та інтеграції.

Держава створює правові рамки для кадрової політики, зокрема Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року, який спрощує цифрову верифікацію для добору кадрів у воєнний час. Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року координує кадрову логістику в зонах бойових дій, використовуючи цифрові платформи для залучення фахівців із інформаційної безпеки.

Застосування кадрової політики проявляється в ініціативах, таких як онлайн-програми підготовки фахівців із кібербезпеки, які об'єднують державні органи, бізнес і міжнародних партнерів, як-от USAID, для створення навчальних курсів із протидії кібератакам (оброблено 5000 фахівців у 2023 році) [2]. Співпраця зі Світовим банком включає гранти на розвиток цифрових компетенцій держслужбовців.

Виклики включають брак фахівців із кібербезпеки (дефіцит 30 % у 2024 році), опір змінам і обмежене фінансування. Дослідження підкреслюють потребу в цифрових навичках для 60 % держслужбовців для ефективного управління інформаційною сферою [3]. Для подолання необхідно розширити програми навчання, посилити кібербезпеку та спростити процедури найму.

Перспективи розвитку охоплюють інтеграцію AI для автоматизації добору кадрів і гармонізацію з нормами ЄС, де 85 % українців підтримують цифрові реформи. Реформи в управлінні інформаційною сферою сприятимуть стабільності за умови співпраці з міжнародними партнерами.

Кадрова політика є основою ефективного управління інформаційною сферою в Україні, забезпечуючи підготовку фахівців і протидію гібридним загрозам. Вона підтримує стабільність у воєнний час і європейську інтеграцію. Подолання дефіциту кадрів і технічних бар'єрів є ключовим.

Майбутнє залежить від інтеграції цифрових рішень із європейськими стандартами. Подальші дослідження мають оцінити вплив на поствоєнну відбудову.

1. Challenges of digital transformation in public administration during wartime. *Public Management and Administration Review*. 2024.
2. Countering Disinformation: Ukraine's Efforts in Information Warfare. *NATO Review*. 2023.
3. European integration and digital governance: Perspectives for Ukraine. *International Journal of Public Administration*. 2022.

ТИЩЕНКО Олег Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАЄКТОРІЙ РУХУ БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ У СКЛАДНИХ СЕРЕДОВИЩАХ

В умовах глибокої трансформації українського суспільства, що відбувається на тлі повномасштабної війни з Росією та інтеграційних процесів у напрямі Європейського Союзу, технології управління автономними системами набувають особливої ваги. Серед них — методи оптимізації траєкторій руху безпілотних систем (БПС), які є ключовими для ефективного та безпечного виконання завдань у складних, динамічних середовищах. Безпілотні літальні апарати (БПЛА) та автономні наземні платформи широко застосовуються для розвідки, логістики, моніторингу інфраструктури, доставки гуманітарної допомоги та підтримки військових операцій. У таких умовах оптимізація траєкторій дозволяє мінімізувати ризики, зменшити енергоспоживання та забезпечити точність виконання місій.

Складне середовище трактується як простір з високою динамічністю, наявністю перешкод, змінними загрозами та непередбачуваними факторами. У таких умовах методи оптимізації стають базовими інструментами для підвищення автономності, адаптивності та безпеки БПС. Метою дослідження є аналіз сучасних моделей і підходів до планування траєкторій руху безпілотних систем, а також виявлення їхнього потенціалу для вирішення завдань національної безпеки та державного управління в кризових умовах [1].

Методи оптимізації базуються на алгоритмах штучного інтелекту, графових структурах, генетичних та гібридних підходах, які забезпечують прогнозування, планування та адаптацію руху в режимі реального часу. Такі підходи, як A^* , D^* , алгоритми рою частинок, еволюційні та нейронні мережі, використовуються для обчислення оптимальної траєкторії з урахуванням змінних факторів середовища. Наприклад, гібридні системи, подібні до HAOAROA, дають змогу забезпечити точне обходження перешкод при збе-

реженні близькості до цільових об'єктів. Це особливо важливо у військовій логістиці та гуманітарних операціях, що координуються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року [2].

Державна політика підтримує інтеграцію технологій автономних систем у сферу національної безпеки, логістики та цифрового управління. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року створює правові передумови для цифрової верифікації процесів та оперативного застосування БПС під час воєнного стану. Діяльність міжвідомчих груп, зокрема створених відповідно до Постанови № 519 від 29 квітня 2022 року, демонструє практичну цінність оптимізаційних методів для координації маршрутів доставки критичних ресурсів у небезпечні зони.

Спільні ініціативи держави, бізнесу та наукових установ сприяють впровадженню 3D-планування та алгоритмів навігації у складних тривимірних просторах. Серед перспективних напрямів — поєднання A^* з методами вільного простору та застосування гібридних алгоритмів для оперативного реагування на зміни в середовищі. Міжнародні партнери, як USAID і Світовий банк, підтримують розробки у сфері оптимізації автономного руху, розглядаючи їх як частину цифрової трансформації систем управління.

Попри значні досягнення, актуальними залишаються виклики, пов'язані з обчислювальною складністю алгоритмів, нестачею якісних даних та невизначеністю середовища. Дослідження подвійних структур оптимізації (наприклад, A^* із динамічним вікном) показують ефективність адаптивного планування, проте вимагають удосконалення механізмів пошуку та прогнозування. У контексті війни ці проблеми загострюються через ризики, дефіцит ресурсів та потребу в оперативності рішень[3].

Подальший розвиток галузі передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту, розподілених систем, хмарних обчислень і європейських стандартів безпеки. Оптимізація траєкторій руху БПС стає не лише технічним, а й стратегічним чинником зміцнення обороноздатності, ефективності державного управління та цифрової стійкості України. Її впровадження сприятиме побудові інтелектуальної інфраструктури майбутнього та посиленню міжнародної співпраці у сфері безпеки, логістики й відбудови.

Література

1. A new method for unmanned aerial vehicle path planning in complex environments. *Nature.com*. Режим доступу: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-60051-4>
2. UAV 3D Trajectory Planning and Optimization Using A^* Algorithm Based on Free Space Method. *Worldscientific.com*. Режим доступу: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S2301385024420032>
3. Optimization Methods Applied to Motion Planning of Unmanned Aerial Vehicles: A Review. *Mdpi.com*. Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2504-446X/6/5/126>

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Економічна безпека в загальному вигляді означає можливість і готовність економіки забезпечити достатні умови соціально-економічного розвитку суспільства та окремої особи, військово-політичну стабільність держави, можливість протистояти впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона є матеріальною основою як національної безпеки в цілому, так практично і всіх її складових.

Ключовим елементом механізму забезпечення економічної безпеки держави є робота по виявленню і попередженню загроз безпеці національної економіки. Серед ряду особливо суттєвих загроз національній безпеці України можна виокремити дві групи: зовнішні та внутрішні.

Із зовнішніх загроз перш за все слід назвати війну, розв'язану РФ проти України ще 2014 року, котра в 2022 році переросла у повномасштабну із захопленням українських земель, людей, нищенням цивільної інфраструктури, включно з багатьма вітчизняними підприємствами. Разом із тим, ворожа держава активно використовує свої спецслужби для дестабілізації політичної, економічної та соціальної обстановки в Україні шляхом диверсій, терактів, дезінформації, шпигунства.

Крім цього, до найбільш значних загроз економічного характеру належать:

- завоювання іноземними фірмами внутрішнього ринку України по багатьох видах споживчих товарів, що призвело до залежності України від імпорту багатьох видів продукції. Посилення залежності від імпорту по продовольству і споживчим товарам слід визнати серйозною загрозою для економічної безпеки нашої країни через небезпеку завоювання її внутрішнього ринку іноземними виробниками. При цьому більша частина валютної експортної виручки спрямовується на закупівлю та імпорт споживчих товарів. Збереження цієї тенденції сприяє посиленню нашої залежності від кон'юнктури світового ринку та стагнації вітчизняної економіки;

- придбання іноземними фірмами українських підприємств з метою витіснення вітчизняних продуктів із зовнішнього та внутрішнього ринку. Поширеним варіантом проникнення іноземного капіталу в українську економіку є участь іноземних компаній та фізичних осіб у приватизації державної власності, в інвестиційних конкурсах і тендерах, а також в аукціонах щодо придбання пакетів акцій державних підприємств, особливо у стратегічно важливих галузях нашої економіки;

- переважання сировинної продукції в українському експорті, у той час як експорт високотехнологічної продукції промислово-розвиненої держави

повинен бути не нижчим 10–15 %. В Україні на теперішній час експорт такої продукції складає 1 %, державні асигнування на науку — лише 0,2 % ВВП [3, с. 69];

- великий зовнішній борг, що передбачає значні витрати бюджету на його обслуговування, а також посилення спроб його використання для спонукання Україною до ухвалення окремих політичних або економічних рішень;

- відтік вітчизняного капіталу за кордон є значною загрозою для економічної безпеки держави. Відомо, що приватний капітал є чутливим до загроз політичній та економічній стабільності, і при виникненні підозр щодо них, виходить за кордон. Недаремно найбільшим зовнішнім інвестором української економіки є Кіпр;

- застосування дискримінаційних мір і процедур щодо української продукції в ряді зарубіжних країн.

Між внутрішніми і зовнішніми загрозами існують реальний зв'язок та взаємозалежність. Подолання зовнішніх загроз пов'язане з економічним розвитком країни і вирішенням як внутрішньо-, так і зовнішньоекономічних проблем і постійно змінних викликів.

Одним із важливих і актуальних засобів сприяння забезпеченню економічної безпеки держави та окремих суб'єктів господарювання може бути цифровізація, котра все швидшими темпами входить у наше повсякденне суспільне життя. У загальному вигляді цифровізація є процесом проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси діяльності суб'єктів господарювання з метою перетворення їх на більш ефективні та гнучкі.

У нашій державі найдоступнішим і поширеним прикладом оцифровування та комунікації з державними установами є застосунок Дія, послуги Netflix, електронне врядування, онлайн-навчання. Розпочато трансформації в галузях медицини, освіти, туризму, безпеки України. Цифровізація має відношення до багатьох видів діяльності різних підприємств, а також відчутно змінює наше життя та комунікативний процес.

Цифровізація дозволяє вдосконалювати існуючі бізнес-моделі, змінювати бізнес процеси, отримувати нові конкурентні переваги. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу забезпечує значний внесок у стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності базових галузей та інноваційних секторів економіки. Цифрові технології дозволяють суб'єктам господарювання автоматизувати простіші процеси та виключати проміжні етапи в більш складних процесах, завдяки чому значно підвищується гнучкість компаній, котрі тепер можуть значно ефективніше використовувати свої ресурси. Застосування цифрових технологій стає навіть обов'язковим для багатьох видів бізнесу, який працює в сучасному конкурентному середовищі, особливо для економії часу та уникнення непотрібних витрат. Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, переростаючи з поняття на важливу стратегічну складову [2, с. 324].

Можна наголошувати на необхідності змін в організаційній культурі, навчанні співробітників новим технологіям, посиленні конфіденційності інформації. Але зміни на ринку праці та ризики кібербезпеки потребують додат-

кової уваги та ресурсів. Проте, розвиток цифрових технологій не має бути кінцевою метою. Їх важливість полягає в ефективному впровадженні та використанні у господарській діяльності підприємств.

Досить яскравим прикладом успішності цифровізації в сучасній практиці суспільного життя можна визнати оцифровування трудових книжок і перехід на їх електронний варіант, що має спростити комунікації бізнесу та громадян, працівників і пенсіонерів, із Пенсійним фондом України, прискорити вирішення спірних питань і, водночас, гарантувати збереження інформації щодо персональних даних громадян. Таким чином, цифрова трансформація бізнесу є логічним процесом переходу від традиційного підходу до сучасного цифрового, долаючи будь-які кордони.

Переваги бізнес-цифровізації [4]:

- персоналізації взаємодії між покупцем і продавцем;
- охоплення більшої аудиторії та збільшення доходів;
- цифрові технології забезпечують комплексний аналіз даних щодо ринку;
- електронна комерція — онлайн;
- безперешкодний доступ 24/7;
- гнучкість і швидкість, автоматизація бізнес-процесів, що зменшує кількість помилок та оптимізує час;
- ефективне використання ресурсів, ощадливість, мінімізація витрат (передусім на операційну діяльність).

Цифрову економіку можна охарактеризувати як сучасну бізнес-модель для національної та глобальної економік, що спирається на інформаційні технології, інтелектуальний капітал, нематеріальні активи та інновації. Вона відкриває нові можливості для підприємств, і створює нові виклики для їх економічної безпеки. Для успішного функціонування в умовах цифрової економіки підприємствам необхідно приділяти увагу комплексному управлінню загрозами економічної безпеки [1].

При цифровізації економіки економічна безпека сучасних підприємств значною мірою залежить від їх адаптації до змін і можливостей протидії актуальним загрозам. Через це цифрові технології стають невід'ємною складовою управління безпекою підприємства. Правильно вироблена стратегія управління економічною безпекою дає можливість підприємствам залишатись фінансово стабільними та конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку.

Без надійного забезпечення економічної безпеки країни практично неможливо вирішити жодної із задач, що стоять перед Україною як у внутрішній, так і в міжнародній сферах. Тому запобігання і подолання вказаних загроз економічної безпеки України повинне бути предметом постійної турботи органів виконавчої влади і органів влади суб'єктів держави.

Література

1. *Кульчицький І. І.* Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. Вип. 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016>

2. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 323 – 328.
3. Плакіда А. О. Державна політика щодо основних загроз економічній безпеці. *Економіка та держава*. 2007. № 9. С. 67–69.
4. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. *European Commission*. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf

БІГДАШ Володимир Дмитрович

д-р філос. в галузі економіки,

професор кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасне стратегічне планування діяльності вітчизняних банків відбувається в умовах одночасної реалізації функціональної багатофакторної аналітичної моделі та одночасно практичної моделі діяльності банку. Такий складний гібридний підхід до управління діяльністю банку згідно з теоретичними рекомендаціями, вимагає постійного аналізу можливих змін і відповідних сценаріїв реакцій на них з боку відповідних структурних підрозділів банку. Як правило, аналізується ряд показників по відповідному фактору і порівнюється динаміка їх змін [1, с. 11].

Виконання планів дій веде до досягнення основної мети інвестиційної стратегії банку, тому вони повинні відображати той стан того чи іншого показника діяльності банку, який необхідно мати в результаті здійснення всіх заходів, передбачених у планах дій. Сукупна зміна всіх передбачених показників діяльності банку приведе до виконання стратегічного плану.

Таким чином, метою відповідного плану є формування необхідної зміни у певному показнику діяльності банку — регульованому факторі.

Доцільно оцінити нові вимоги державних регуляторів. Зокрема, для процесу цифровізації планується комунікація з мінфіном, ІТ-консолідація інформаційних ресурсів та ІТ-функцій Мінфіну й центральних органів влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через Мінфін.

Проведемо аналіз ключових змін (згідно рекомендаціям [2, с. 88]:

1. Сегментація ринку. Теоретична модель вимагає досягнення мети сегментації через реалізацію інвестиційної стратегії відповідно до пошуків різних критеріїв сегментації. На практиці в результаті нової сегментації банк

може вибрати пріоритетний конкретний сегмент для обслуговування відповідно намічених цілей для певної сегментованої групи клієнтів з набором відповідного кошика (портфеля) банківських послуг.

2. Зміна широти охоплення ринку. Контроль цього показника передбачає оцінку Плану дій, тобто як реагує банк на звуження або розширення меж ринку, що обслуговується. Необхідно вимагати доцільності таких дій для досягнення поставленої в стратегічному плані мети.

3. Зміна в наборі пропонованих послуг. Як правило, оцінка зміни продуктового портфеля банку дозволяють вчасно реагувати на коливання попиту на банківські продукти.

4. Зміна темпів і масштабів упровадження нових продуктів. Оцінка динаміки формування портфеля продуктів банку показує одночасно стан інвестиційної стратегії і вимагає від банку упровадження нових продуктів, що відобразить в плані для практичних дій банку.

5. Зміна якості продуктів. Цей регульований фактор обов'язково враховується в стратегії банку. Як правило, під якістю банківських продуктів розуміють своєчасність і точність здійснення банківських операцій. Рекомендується оцінити також конкретний план дій щодо забезпечення певного рівня якості банківських продуктів. Новим чинником є реалізація вимог до цифровізації, зокрема покращення сервісного обслуговування.

6. Зміна методів реалізації банківських продуктів. В сучасних умовах розвивається база інструментарію з використанням цифрових технологій. Відповідно, рекомендується оцінювати заходи перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців банку, що є індикатором тренду зростання зацікавленості персоналу в розвитку банку та пошуку нових шляхів реалізації банківської продукції.

7. Зміна цін на послуги. Експерти оцінюють цей інструмент як складову цінової стратегії і вважають її вплив як основний для досягнення поставленої мети.

8. Зміна рівня продажів. Є регульованим фактором і показником діяльності банку. В першу чергу його пов'язують з якістю послуг, методами їх реалізації і цінами на них.

Цей регульований фактор є важливим показником діяльності банку і пов'язаний з комплексом змінних насамперед якістю послуг, методами їх реалізації і цінами на них.

9. Зміна способів охоплення ринку. Ця змінна пов'язана насамперед із упровадженням нових, сучасних форм комунікацій, які дають змогу значно підвищити швидкість передачі інформації, що тією чи іншою мірою сприятиме досягненню мети інвестиційної стратегії. До сучасних інструментів відносять цифровізацію, управління базами даних. Упроваджено стандарти відкритого банкінгу. Вдосконалюються технології дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг. Система BankID НБУ забезпечує доступ клієнтів банків до широкого кола дистанційних послуг.

10. Зміна результативності діяльності банку оцінюється рядом показників, що показують зовнішню ефективність досягнення цілей стратегії. Як

глобальний фактор, він залежить від цілей діяльності банку, а тому зміни до показника вносяться в разі необхідності коригування стратегії.

11. Зміна ефективності діяльності банку. Зазвичай, цей фактор відображає внутрішню ефективність, зокрема, економічність, оцінку використання ресурсів банку, а також, як відбувається оптимізація процесів в банку. Цей фактор порівнюють з результативністю, але він може застосовуватися при розробці планів дій, як окрема стратегія.

12. Зміна продуктивності. Продуктивність — кількісний показник діяльності банку та відображає здатність банку отримувати прибуток та ефективно використовувати свої ресурси. Він включає такі аспекти, як прибутковість, рентабельність, ефективність використання капіталу та активів, а також здатність виконувати свої функції, враховуючи платоспроможність і ліквідність. Розраховується як співвідношення між витраченими ресурсами (праця, час, капітал) та отриманим обсягом наданих банківських послуг. Продуктивність також характеризують як відносну ефективність діяльності банківської установи. Зазвичай, казаний фактор розглядається як комбінований показник з метою прийняття ключових рішень в інвестиційній політиці банку.

Таким чином, ключові змінні, що змінюються відповідно до вимог стратегії, повинні відображатися в стратегічному плані банку [2, с. 80, с. 88].

Безпосереднє ж внесення змін у зазначені регульовані фактори ставиться метою планів дій, які розробляються для розвитку стратегічного плану і повинні конкретизуватися в програмах дій.

Отже, плани дій мають бути спрямовані на здійснення змін у ключових змінних з відповідним фінансуванням потребами в капіталі, системах, устаткуванні, персоналі. Процес будь-якого планування передбачає певну ієрархію планів, що насамперед виражається в ієрархії їхніх цілей.

Мета стратегічного плану втілюється з метою планів дій, спрямованих на внесення змін у регульовані фактори.

Мета кожного плану дій розшифровується в цілях програм. Така ієрархія дає змогу якнайточніше перетворити глобальні стратегічні цілі в конкретні цілі для конкретних виконавців.

Таким чином, на етапі стратегічних змін у регульованих факторах намічаються ключові змінні і величини їхніх змін, що й відображається в стратегічному плані банку.

Зміна кожного регульованого фактора ставиться метою окремого плану дій, що конкретизується в програмах.

Розглянемо практику планування діяльності фінансового сектора України, що здійснювалось Радою з фінансової стабільності (далі — РФС).

Рада РФС створена в березні 2015 року відповідно до Указу Президента України і є форумом для фахового обговорення системних ризиків, що загрожують фінансовій стабільності держави.

Рада РФС на засіданні 13 травня 2025р. підготувала програми розширеного фінансування України з МВФ та ухвалила низку рішень [3]:

По-перше, РФС схвалила зміни до Стратегії розвитку фінансового сектору України [4], зокрема:

- додання нових заходів стосовно законодавчого врегулювання діяльності Фонду розвитку підприємництва,
- розроблення стратегії розвитку іпотечного кредитування,
- підвищення стійкості критичної інфраструктури та цифрової операційної стійкості фінансового сектору;
- оновлення заходів для розвитку інфраструктури ринків капіталу, (щодо узгодження цільової моделі роботи ринку разом зі стейкхолдерами), включаючи питання консолідації облікової інфраструктури та залучення іноземних інвесторів, та її імплементації.

Можливо прогнозувати, що такі зміни реформуватимуть ринок та максимально залучать приватних інвесторів; розширення охоплення цілі ІІІ “Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС” і додання нової ініціативи “Європейська інтеграція фінансового сектору”, що включає заходи з поглиблення співробітництва з інституціями ЄС, виконання програмних документів, участі в переговорному процесі, імплементації актів права ЄС з урахуванням рекомендацій Європейської комісії за результатами скринінгу.

По-друге, схвалено зміни до Стратегії з розвитку кредитування з метою синхронізації її з планом законодавчих змін у межах реалізації програми Ukraine Facility в частині розвитку і функціонування ринку непрацюючих кредитів (NPL) та залучення іноземних інвестицій у цей ринок.

По-третє, РФС розглянула та взяла за основу концепцію розроблення Стратегії з розвитку іпотеки.

Оновлення Стратегії розвитку фінансового сектору України (далі — СРФС) розглядалася Радою РФС. В оновленій СРФС [4]: 1) актуалізовано опис поточного стану фінансового сектору України, 2) надано характеристики майбутнього фінансового сектору України; 3) представлено перелік індикаторів реалізації СРФС.

Під час оновлення СРФС унесено понад 30 змін до стратегічних заходів СРФС, серед яких є уточнення, коригування наявних заходів та додавання нових. Зокрема,

- уточнено низку заходів з оновлення стратегії Укрфінжитла;
- розроблено систему гарантування вкладів членів кредитних спілок,
- розроблено гарантування внесків за договорами страхування життя
- узгоджено моделі гарантування внесків учасників пенсійних схем;
- розширено взаємодію українських депозитаріїв з іноземними;
- опрацьовано з Міністерством юстиції України механізм роботи учасників ринку з реєстром збитків, завданих росією, який буде основою для визначення обсягу відшкодування.

Оновлено заходи з розвитку інфраструктури ринків капіталу, що дасть змогу реформувати ринок та максимізувати можливості залучення приватних інвестицій. СРФС доповнено:

- заходами про законодавче врегулювання діяльності та розвиток системи внутрішнього контролю Фонду розвитку підприємництва,
- стратегією іпотечного кредитування,

- підвищенням стійкості критичної інфраструктури та цифрової операційної стійкості фінансового сектору,
- реформування системи загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Оновлення СРФС урахувало пропозиції міжнародних партнерів: Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду та Міжнародної фінансової корпорації. Членам Ради також надано звіт про реалізацію СРФС. Станом на кінець 2024 року повністю реалізовано або виконується за графіком близько 90 % її заходів.

Зокрема, виконаними є такі заходи, як розширення спектра державних облігацій, затвердження національної стратегії доходів на 2024–2030 роки, удосконалення корпоративного управління у фінансовому секторі та удосконалення системи розкриття інформації емітентами.

Ключові рішення РФС за зазначений період стосувалися заходів, передбачених у меморандумах про економічну та фінансову політику, укладених між Україною та МВФ за результатами переглядів, зокрема:

- схвалено Стратегію з розвитку іпотечного кредитування та оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України;
- схвалено план дій для практичної реалізації цільової моделі інфраструктури ринків капіталу України для інтеграції в міжнародні фінансові ринки;
- підтримано зменшення частки держави в банківському секторі шляхом зваженого підходу до продажу державних банків, спрямованого на підвищення вартості пакетів акцій банків.

Під час кожного засідання РФС детально розглядала поточні системні ризики та їхній можливий вплив на фінансовий сектор й економіку загалом.

Домінуючим ризиком для фінансового сектору залишається тривала війна. Однак підтримка міжнародних партнерів та пристосування бізнесу до екстремальних умов війни дали змогу економіці України поступово відновлюватися, а фінансовому сектору — зберігати стійкість.

Оцінювалися заходи, які передбачено у меморандумах про економічну та фінансову політику, укладених між Україною та МВФ, а саме:

- Стратегію з розвитку іпотечного кредитування та оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України;
- План дій для практичної реалізації цільової моделі інфраструктури ринків капіталу України інтеграції в міжнародні фінансові ринки;
- підтримано зменшення частки держави в банківському секторі.

На засіданнях РФС детально розглядала поточні системні ризики та їхній вплив на фінансовий сектор й економіку загалом.

Література

1. “Стратегія і тактика банківського маркетингу” для аспірантів спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа та страхування” / Б. Л. Луців, Г. М. Забчук, О. О. Іващук. Вектор. Тернопіль, 2019. 53 с.

2. Національний банк оприлюднив десятий Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності за період із серпня 2024 року до серпня 2025 року [Електронний ресурс]. Доступно з <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-diyalnist-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-serpen-2024---serpen-2025>
3. Святненко В. Ю. Маркетинг у банку : навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 248 с.
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс]. Доступно з https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14

КИРКОВСЬКИЙ Віталій Олегович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МЕХАНІЗМАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОСТВОЄННОЇ УКРАЇНИ

У контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції цифрова трансформація є ключовим механізмом соціально-економічного розвитку поствоєнної України. Вона включає використання платформ, таких як “Дія”, штучного інтелекту (AI) та big data для відновлення економіки, спрощення адміністративних процесів і підтримки соціальної інтеграції. Соціально-економічний розвиток розглядається як комплекс заходів із відновлення інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) і забезпечення добробуту вразливих груп, де цифрова трансформація забезпечує прозорість, ефективність і швидке реагування.

Роль цифрової трансформації в механізмах соціально-економічного розвитку, фокусуючись на конкретних інструментах (платформа “Дія”, цифрові реєстри, AI-аналітика), прикладах застосування (підтримка МСБ, інтеграція ВПО), викликах і перспективах. Метою є висвітлення, як цифрові технології сприяють відбудові економіки та соціальної сфери через автоматизацію, залучення інвестицій і підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО). У поствоєнний період цифрова трансформація є критично важливою для відновлення в умовах зруйнованої інфраструктури.

Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію державних послуг, аналіз економічних і соціальних даних через AI та доступ до сервісів через “Дія”, сприяючи відновленню МСБ і соціальній інтеграції. Наприклад, у 2023 році “Дія.Бізнес” обробила 1,2 млн транзакцій для МСБ, скоротивши бюрократичні витрати на 30 % [1]. Вона також підтримує ВПО через цифрові реєстри, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року, забезпечивши розподіл гуманітарної допомоги для 2 млн осіб у 2023 році.

Держава створює правові рамки для цифрової трансформації, зокрема Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року, який спрощує цифрову верифікацію для бізнесу та ВПО. Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року використовує цифрові інструменти для координації логістики, доставивши 10 000 тонн гуманітарної допомоги в зони бойових дій у 2023 році.

Цифрова трансформація проявляється в ініціативах, таких як “Дія.Бізнес”, що підтримує 500 000 підприємців, та програма eRecovery, яка обробила 50 000 заяв на компенсацію за зруйноване житло у 2024 році [2]. Співпраця з USAID і Світовим банком включає гранти на цифрові сервіси для економічного відновлення, наприклад, 100 млн дол. США на цифрову інфраструктуру у 2024 році.

Виклики включають кіберзагрози (40 % зростання атак у 2023 році), брак цифрових навичок (60 % держслужбовців потребують навчання) і пошкоджену інфраструктуру [3]. Для подолання необхідно розширити 5G-покриття (зараз 25 % території), інвестувати в кібербезпеку та навчання кадрів.

Перспективи охоплюють масштабування AI для прогнозування економічних потреб і гармонізацію з нормами ЄС, де 85 % українців підтримують цифрові реформи. Реформи в економіці, соціальній сфері та цифровізації прискорять відновлення за умови співпраці з міжнародними партнерами.

Цифрова трансформація є основою соціально-економічного розвитку поствоєнної України, забезпечуючи прозорість і ефективність. Вона підтримує МСБ і ВПО, сприяючи стабільності. Подолання кіберзагроз і дефіциту кадрів є ключовим. Майбутнє залежить від інтеграції цифрових рішень із європейськими стандартами. Подальші дослідження мають оцінити вплив на довгострокову відбудову.

Література

1. Digitalization as a key factor in the development of business environment in Ukraine, *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023.
2. Challenges of digital transformation in public administration during wartime. *Public Management and Administration Review*. 2024.
3. European integration and digital governance: Perspectives for Ukraine. *International Journal of Public Administration*. 2022.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ “ЗЕЛЕНОЇ” ЕНЕРГЕТИКИ

Глобальний енергетичний перехід став однією з провідних тенденцій сучасного світу, що визначає майбутній розвиток економіки, політики та міжнародних відносин. Його суть полягає у поступовій відмові від використання викопних енергоносіїв і переході до низьковуглецевих та відновлюваних джерел енергії. Таке перетворення потребує системного підходу, оскільки воно впливає не лише на енергетичну сферу, а й на глобальну фінансову стабільність, торгівлю, екологічну безпеку та технологічний розвиток.

Процес енергетичного переходу має комплексний характер і потребує тісної координації між державами, міжнародними організаціями та приватним сектором. Саме тому формування ефективних механізмів міжнародної економічної взаємодії стає ключовим завданням для забезпечення сталості глобального розвитку. Без належної міжнародної співпраці реалізація кліматичних цілей та енергетичної безпеки є неможливою, особливо для країн, що розвиваються, і держав із перехідною економікою.

Дослідниця С. О. Біла зауважує, що “енергетика традиційно залишається одним з найважливіших ресурсів виробництва і життєзабезпечення, чинником, що впливає на забезпечення економічної безпеки національного та світового господарства. Розвиток енергетики завжди перебуває у центрі уваги міжнародних економічних відносин. Енергетичні ресурси забезпечують виробництво, транспорт, соціальну сферу; енергетичний сектор формує прибуткові потоки світової торгівлі та інвестиційних надходжень, стабільно підтримує зайнятість та створює нові робочі місця” [2, с. 27].

Сьогодні міжнародне співтовариство стоїть перед викликом узгодження інтересів у сфері енергетики, фінансів і кліматичної політики. Розвинуті країни прагнуть досягти нульових викидів вуглецю, тоді як інші потребують фінансової та технологічної підтримки для модернізації своєї енергетичної системи. Саме удосконалення механізмів міжнародної економічної співпраці може забезпечити баланс між економічними інтересами держав і глобальними екологічними цілями.

У системі міжнародних економічних відносин спостерігається синергетичний зв'язок між розвитком “зеленої енергетики” та гарантуванням міжнародної економічної безпеки. Так, розвиток відновлюваної, “зеленої енергетики” у ХХІ ст. становить важливий напрямок переходу країн світу до сталого розвитку, стратегічний пріоритет розвитку світового енергетичного ринку.

Розвиток “зеленої енергетики” сповільнює процеси глобального потепління, зменшує ризики викидів CO₂ та пов’язані з цим екологічні, соціальні й економічні небезпеки — від ризиків збільшення кліматичних переселенців, zalивання прибережних регіонів країн світу — до ризиків настання голоду, поширення бідності серед населення Землі тощо [2, с. 33].

На глобальному рівні енергетичний перехід є предметом постійної уваги міжнародних організацій. Велику роль відіграють такі інституції, як Організація Об’єднаних Націй, Міжнародне енергетичне агентство (IEA), Світовий банк, Європейський Союз та ОПЕК+. Ці структури координують політику держав, розробляють стратегії зменшення викидів вуглецю та підтримують розбудову “зеленої” енергетики. Важливим кроком стало прийняття Паризької кліматичної угоди, що визначила рамки міжнародних зобов’язань у сфері скорочення викидів.

Міжнародна співпраця в енергетичній сфері також передбачає розвиток технологічного партнерства. Передові країни світу активно діляться досвідом у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та водневої економіки. Такі ініціативи, як “Mission Innovation” та “Clean Energy Ministerial”, сприяють формуванню спільного інноваційного простору, що забезпечує швидше впровадження технологічних рішень на глобальному рівні.

Крім того, міжнародні фінансові установи дедалі активніше підтримують країни, які прагнуть провести енергетичну реформу. Програми кредитування, гранти та технічна допомога від ЄБРР, МВФ чи Світового банку створюють умови для модернізації енергетичної інфраструктури. Удосконалення цих механізмів дозволяє залучати більше приватних інвестицій і формувати стійку фінансову основу для переходу до “зеленої” економіки.

Науковець Б. Ю. Кишакевич пише, що “поряд з цим, багато країн Європи проводять інформаційні кампанії, які популяризують використання відновлюваних джерел серед населення. Такі заходи сприяють підвищенню громадської свідомості та стимулюють споживачів робити вибір на користь зеленої енергії. Загалом, розвиток відновлюваної енергетики в Європі підтримується широким спектром економічних інструментів, які включають субсидії, податкові пільги, фінансування досліджень, “зелені” сертифікати, квоти на викиди та підтримку приватного сектору. Ці механізми разом сприяють досягненню цілей Європейського Союзу щодо кліматичної нейтральності та створення сталого енергетичного майбутнього. Німеччина є одним з лідерів у сфері відновлюваної енергетики завдяки впровадженню Закону про відновлювані джерела енергії (EEG).

Цей закон забезпечує фіксовані тарифи (Feedin Tariffs) для виробників відновлюваної енергії, що гарантує стабільний дохід та стимулює інвестиції в сонячні, вітрові та біоенергетичні проекти. Данія досягла значного успіху у розвитку вітрової енергетики завдяки співпраці муніципалітетів та громад. Місцеві кооперативи отримують податкові пільги та доступ до субсидій, що дозволяє громадам інвестувати у встановлення вітрових турбін та знижувати витрати на електроенергію. Іспанія запровадила систему аукціонів для розподілу прав на будівництво проектів з використанням ВДЕ. Це дозволило за-

лучити приватних інвесторів і знизити вартість виробництва енергії завдяки конкуренції між учасниками аукціонів [3, с. 38].

Україна, як держава з перехідною економікою, нині стоїть на шляху глибокої трансформації енергетичного сектору. Російська агресія різко актуалізувала питання енергетичної незалежності та безпеки, а також прискорила інтеграцію до європейського енергетичного простору. Перехід до відновлюваних джерел енергії став не лише економічною потребою, а й питанням національної безпеки.

З часів здобуття незалежності Україна має значні досягнення у сфері розвитку “зеленої” енергетики. У 2021 році країна увійшла до ТОП-10 держав світу за темпами розвитку цієї галузі, а у 2020 році посіла п’яте місце серед європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. Станом на початок 2022 року в цю сферу було вкладено 12 млрд дол. США, що дало змогу виробляти 9,656 ГВт електроенергії.

Найбільші потужності зосереджені в сонячних електростанціях, які на перше півріччя 2021 року генерували 6351МВт (у 2014 році цей показник був лише 411МВт). Вітро-електростанції мають потужність 1593МВт (426 МВт — у 2014 році), а сонячні електростанції домогосподарств мають потужність 933МВт (лише 2МВт — у 2015 році). Електростанції на біомасі, малі гідроелектростанції та біогазові електростанції мали у 2021 році потужність понад 100МВт. Таким чином, найбільше зростання показали сонячні електростанції, а найменше — малі гідроелектростанції (з 80 до 118МВт) [5, с. 42].

Також, дослідник Владислав Милославський наголосив, що “для досягнення успіху варто враховувати такі соціально-економічні аспекти, як створення робочих місць, розвиток персоналу та підтримка місцевих ініціатив. Важливо, щоб ці механізми не лише сприяли збільшенню частки відновлюваних джерел в енергетичному балансі України, а й приносили економічну вигоду суспільству та навколишньому середовищу. Таким чином, цілісний підхід до організації та економічного управління галуззю є запорукою успішного переходу до сталого енергетичного майбутнього” [4, с. 17].

В останні роки Україна зробила важливі кроки у напрямі реформування енергетичного ринку. Запроваджено систему “зелених” тарифів, створено умови для розвитку сонячної, вітрової та біоенергетики. Водночас держава розробляє механізми енергетичної ефективності у промисловості, транспорті та житлово-комунальній сфері. Уряд активно співпрацює з міжнародними партнерами щодо підвищення стійкості енергетичної системи та залучення іноземних інвестицій.

Україна поступово стає активним учасником глобальних процесів енергетичного переходу. Вона інтегрована до Європейського енергетичного співтовариства, бере участь у програмах ЄС, Світового банку та ЄБРР, а також у проектах з розвитку “зеленої” генерації. Це дозволяє отримувати не лише фінансову допомогу, а й експертну підтримку, обмінюватися досвідом і технологіями з провідними країнами світу.

Важливу роль у переході до сталого розвитку відіграють фінансові засоби, такі як еко-кредити, облігації сталого розвитку, інвестиційні фонди

та імпакт-інвестування. Їхнє застосування дозволяє залучати фінансові ресурси для екологічних проєктів. Україна вже здійснює перші кроки у цьому напрямку, розвиваючи еко-банкінг і працює над створенням фондів зелених інвестицій [1, с. 393].

У межах Європейського зеленого курсу Україна має потенціал стати постачальником “чистої” енергії та зеленого водню до Європейського Союзу. Це відкриває нові можливості для формування партнерських енергетичних альянсів і залучення іноземних інвестицій у розвиток інфраструктури. Водночас співпраця з міжнародними фінансовими організаціями сприяє реалізації масштабних проєктів у сфері енергоефективності та модернізації енергомереж.

Удосконалення механізмів міжнародної економічної взаємодії є фундаментом для забезпечення успішного глобального енергетичного переходу. Саме через налагоджену співпрацю держав, міжнародних організацій і приватного сектору можливо забезпечити баланс між економічними інтересами та екологічними пріоритетами. Нові підходи до фінансування, інноваційна політика та ефективне управління дозволяють формувати справедливую та стабільну модель розвитку.

Для України ці процеси мають стратегічне значення, оскільки сприяють підвищенню енергетичної незалежності, посиленню міжнародного авторитету та розширенню економічних можливостей. Розвиток партнерств із міжнародними фінансовими інституціями, участь у європейських програмах і запровадження сучасних технологій допомагають нашій державі стати частиною єдиного енергетичного простору.

Отже, глобальний енергетичний перехід є не лише викликом, а й унікальною можливістю для побудови нової моделі міжнародної економічної взаємодії. Від ефективності цих механізмів залежить, наскільки світ зможе перейти до сталого розвитку, а Україна — зміцнити свої позиції у міжнародній енергетичній системі.

Література

1. Бабич Є. Ю., Зубко В. В. Роль державного фінансування у правовому забезпеченні зеленої економіки. *Аналітично-порівняльне правознавство*: електронне наукове видання. 2025. № 1. С. 390–393.
2. Біла С. О. Роль “зеленої енергетики” у забезпеченні міжнародної економічної безпеки. *Стратегія розвитку України*: науковий журнал. 2019. № 1. С. 26–34.
3. Кишакевич Б. Ю. Економічні механізми стимулювання розвитку відновлюваної енергетики в країнах Європи. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (Київ, 4 жовтня 2024 р.). Київ: КНУТД, 2024. С. 38–39.
4. Милославський В. В. Організаційно-економічні механізми впровадження відновлюваної енергетики в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 9. 19 с.
5. Чумаченко О. Роль відновлюваних джерел енергії у електроенергетичному балансі України. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2022. № 3(67). С. 39–47.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК

Враховуючи чітко обраний Україною європейський вектор, та надання статусу кандидата на членство в ЄС, особливо гостро постає проблема корупційних ризиків в публічному управлінні. Наше суспільство усвідомлює глибину проблеми, але сьогодні ми потребуємо радикальних кроків задля їх швидкого вирішення, так як без цього, омріяна європейська родина не відкриє для нас свої двері.

Відсутній час для експериментів, тому необхідно вивчати та імплементувати світові антикорупційні практики в системі публічної служби. Це дасть змогу запозичити вже працюючу модель та експертів-консультантів з країн партнерів. В той же час, важливо ретельно проаналізувати державні напрацювання та недоліки останніх років в сфері запобігання корупції в публічному управлінні, враховуючи реформи що були проведені з 2014 року. Результативною буде і взаємодія громадськості та публічної влади в напрямку запобіганні та протидії корупції.

Антикорупційна політика — це невід’ємна частина загальної правової політики сучасної держави. Вона є частиною загальнодержавної правової політики і має реалізовуватися у взаємодії з іншими видами правової політики. При цьому антикорупційна політика реалізується у тих же формах, як і правова політика загалом. З іншого боку, антикорупційна політика матиме свою специфіку в суб’єктах здійснення, пріоритетних формах та методах реалізації, у правових засобах, що використовуються.

Під антикорупційною політикою у широкому сенсі розуміється науково обґрунтована, послідовна та системна діяльність інститутів держави та громадянського суспільства, пов’язана з профілактикою та скороченням негативного впливу корупції, а також з усуненням причин та умов, що сприяють її виникновению.

Антикорупційна політика — це система взаємопов’язаних пріоритетів та заходів боротьби з корупцією, що включають політичні, організаційні, економічні, ідеологічні та правові компоненти. Правотворча форма антикорупційної політики виражається у великому обсязі ратифікованих міжнародних документів та прийнятих національних нормативних правових актів. Невисокий рівень ефективності антикорупційного законодавства пов’язаний не з поганою якістю законів, а з труднощами у їх реалізації.

Антикорупційна політика не зводиться до формально-юридичного впливу на суспільні відносини. Протидія корупції — це системна діяльність, яка повністю охоплює різні та несподівані сфери суспільного життя. Сам розквіт корупції у суспільстві — це показник системної соціальної кризи, основними проявами якого є криза морально-етичних цінностей нашого суспільства та ідеології.

На нашу думку, окрема робота має бути проведена у сфері превентивної діяльності, так як правильніше навчитись запобігати цьому явищу як такому. В процесі пошуку та впровадженні прийнятних моделей удосконалення системи публічної служби, необхідно окремо розглянути різні гілки влади, поділити час в розрізі галузей, а іноді міністерств, відомств та окремих служб.

СОКУРЕНКО Олександр Юрійович

*здобувач третього рівня вищої освіти ОНП “Економіка”,
асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах стрімкої цифрової глобалізації ІТ-сфера виступає стратегічним рушієм економічного прогресу, формуючи нові стандарти продуктивності та інновацій. Особливої актуальності ця тенденція набуває в Україні, де цифровізація економіки стала пріоритетним напрямом державної політики та розвитку бізнесу. В умовах трансформації національного господарства ключовим викликом постає не лише забезпечення сприятливого середовища для ІТ-компаній, а й впровадження ефективних механізмів економічного стимулювання фахівців, які є головною рушійною силою галузі. Саме інноваційні фінансові інструменти стають важливим засобом мотивації персоналу, здатним забезпечити гнучкість і залученість, що є надзвичайно актуальним для забезпечення сталого розвитку України в сучасних умовах.

У своїй науковій праці О. Кондрат розглядає традиційні фінансові інструменти, до яких, зокрема, відносить банківські кредити, венчурний капітал, іпотеку, факторинг, державну підтримку та внутрішні джерела фінансування [2]. На наш погляд, ці інструменти зберігають свою актуальність для ІТ-сфери, оскільки забезпечують стабільність, доступність та довгострокові перспективи розвитку, проте вони мають певні обмеження у гнучкості та швидкості реагування на потреби цифрової економіки.

Як свідчать дослідження експертів, у 2025 році ІТ-сфера України продовжує стикатися з дефіцитом кадрів, що зумовлений як масштабною мобілізацією, так і зростанням еміграційних процесів серед фахівців. За оцінками Львівського ІТ-кластера, навіть у сприятливому сценарії Україну можуть залишити до 20 тисяч айтивців, що становить приблизно 8 % ринку, тоді як у песимістичному прогнозі втрати можуть сягнути третини кваліфікованої робочої сили, тобто близько 74–75 тисяч осіб [3].

Попри це, статистика DOU демонструє ознаки відновлення ринку праці у сфері ІТ: лише у січні 2025 року було зафіксовано рекордні 6 445 вакансій з початку повномасштабної війни, причому найбільше зростання показали напрями маркетингу, продажів та фронтенду. Водночас окрему увагу привертає Miltech-напрямок, який вийшов на історичні показники, зафіксувавши 312 вакансій у січні та 478 у лютому 2025 року, що свідчить про стратегічну значущість цієї сфери. У лютому загальна кількість нових пропозицій знизилася до 5 856, але навіть цей показник суттєво перевищував дані 2024 року, а також супроводжувався зростанням активності у сегментах Embedded та Hardware. У березні 2025 року позитивна динаміка зберігалася, і особливе зростання зафіксовано у високотехнологічних напрямках, таких як AI/ML, Data Engineering, аналітика та дизайн, що свідчить про зміщення фокусу на інноваційні компетентності. У середньому кількість відгуків на вакансію досягла 27,9, що підтверджує зростання конкуренції серед пошукачів і водночас вказує на поступове насичення ринку [1]. Отже, сучасна динаміка українського ІТ-ринку праці відображає суперечливу картину: поєднання значних кадрових ризиків, спричинених війною та міграцією, з одночасним структурним зростанням у сферах технологічних інновацій та оборонних розробок. У цьому зв'язку пошук інноваційних фінансових інструментів для економічного стимулювання персоналу є особливо важливим, оскільки саме вони забезпечують гнучкість, довгострокову мотивацію та збереження висококваліфікованих фахівців у конкурентному глобальному середовищі.

На відміну від традиційних методів, інноваційні фінансові інструменти пропонують нові можливості для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів в ІТ-сфері. Перш за все, криптовалюти та блокчейн-рішення можуть використовуватись як інструмент винагороди або бонусів для працівників, дозволяючи формувати прозорі та децентралізовані системи оплати, що підвищить довіру персоналу та створить додаткові стимули через можливість інвестування в цифрові активи.

Краудінвестинг, тобто спосіб залучення капіталу, за якого велика кількість дрібних інвесторів об'єднують свої кошти з метою фінансування перспективних проєктів та краудфандинг (спільне фінансування) дають можливість колективу брати участь у фінансуванні стартапів або внутрішніх корпоративних проєктів. Такі фінансові інструменти заохочують прояв інноваційної активності, розвиток творчого потенціалу співробітників, формують залученість і відчуття причетності до результатів діяльності компанії. Надання працівникам опціонів на акції або частку компанії мотивує їх працювати на довгострокову перспективу, адже зростання вартості бізнесу безпосередньо

впливає на особистий дохід. Електронні платформи для колективних інвестицій дозволяють персоналу брати участь у спільних інвестиційних програмах, що сприяє розвитку фінансової грамотності та додатково стимулює збереження кадрів у компанії.

Інноваційні фінансові інструменти створюють синергію між підприємствами та персоналом, адже поєднують економічні інтереси обох сторін. Для ІТ-сфери це означає підвищення мотивації працівників через нові форми фінансового стимулювання; розвиток інноваційного середовища, де персонал зацікавлений у результатах своєї роботи; посилення ролі України як привабливого центру цифрових інвестицій і стартапів.

Відмітимо, що стимулювання персоналу, на нашу думку, не може розглядатися виключно як питання заробітної плати чи бонусів. Доцільно застосовувати сценарне планування, яке дозволяє фінансовому директору спільно із топменеджментом оцінювати баланс ризиків та можливостей у впровадженні інноваційних фінансових інструментів (зокрема, опціони на акції, крипто-токени лояльності, програми розподілу прибутку тощо). Це забезпечує підготовку компанії до різних сценаріїв розвитку ринку: від зростання попиту на ІТ-послуги до можливих змін у податковій політиці чи законодавстві, що регулює діяльність цієї сфери.

Успішне застосування інноваційних фінансових інструментів вимагає узгоджених дій усіх підрозділів: фінансового, юридичного, операційного та маркетингового відділів, кадрової служби. Фінансовий директор у цьому зв'язку виступає фасилітатором цього процесу, адже саме він здатен поєднати фінансову модель із довгостроковою стратегією компанії. Наприклад, при запровадженні програми опціонів фінансовий директор має забезпечити, щоб система винагороди була інтегрована не лише у фінансову політику, а й у кадрову стратегію, управління знаннями та розвиток корпоративної культури.

Для ІТ-бізнесу особливо важливим є захист нематеріальних активів – людського капіталу та інтелектуальної власності. Інноваційні фінансові інструменти можуть стати не лише засобом мотивації, але й інструментом утримання талантів. Сценарне планування дозволяє оцінити потенційні вразливості: від ризику відтоку кадрів до загроз у сфері кібербезпеки, і на цій основі формувати гнучкі програми стимулювання. Опціони та акціонування персоналу мають забезпечувати залученість співробітників у довгостроковий розвиток компанії, а гнучкі фінансові бонуси мають корелювати з КРІ з урахуванням ринкових коливань та стратегічних завдань. Використання цифрових фінансових активів (токенів, внутрішніх криптовалют) варто використовувати як елемент корпоративних програм лояльності.

Отже, сценарне планування у поєднанні з інноваційними фінансовими інструментами формує комплексну систему управління людським капіталом в ІТ-сфері, яка враховує стратегічні цілі компанії і потреби персоналу. Завдяки цьому створюються умови для ефективного економічного стимулювання працівників, що сприяє зниженню ризику відтоку кадрів, підвищенню рівня залученості та формуванню довгострокової лояльності до роботодавця. Ін-

новаційні підходи до винагороди, зокрема опціони, токенозовані активи чи партнерські програми прибутку, забезпечують працівникам можливість брати участь у зростанні компанії, перетворюючи їх із виконавців на співінвесторів.

Узагальнюючи викладене вище, можна стверджувати, що впровадження інноваційних фінансових інструментів у сфері ІТ є не лише засобом економічного стимулювання персоналу, а й важливим чинником стратегічного розвитку цифрової економіки України. Переважання пріоритетів, пов'язаних із збереженням людського капіталу та формуванням стійких механізмів мотивації, визначає нові орієнтири для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної цифровізації. Вдале поєднання традиційних і новітніх фінансових рішень створює комплексний інструментарій, здатний забезпечити баланс між стабільністю, гнучкістю та довгостроковою ефективністю. Використання опціонів, токенозованих активів і програм партнерського прибутку формує простір, що об'єднує фаховість, інвестиції та розвиток, що посилює роль України як одного із центрів цифрової трансформації. Сценарне планування у цьому контексті виступає інструментом мінімізації ризиків і підвищення адаптивності компаній до мінливих умов ринку. Успішна реалізація таких підходів залежить від міжфункціональної взаємодії фінансових, кадрових, юридичних та операційних підрозділів, що гарантує цілісність корпоративної стратегії. Таким чином, інтеграція інноваційних фінансових інструментів у практику ІТ-бізнесу сприяє створенню конкурентоспроможної екосистеми, яка забезпечує одночасно мотивацію персоналу, зростання компаній та сталий розвиток національної економіки.

Література

1. *Карліна Л.* Вгору чи вниз. Що чекає на ІТ-галузь України в 2025 році URL: <https://startup.co.ua/shcho-chekaie-na-it-haluz-ukrainy/>
2. *Кондрат О. Б.* Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 339–344.
3. “Ми відчуємо демографічну яму”. Чому експорт ІТ-послуг падає третій рік поспіль і скільки спеціалістів поїдуть з України – інтерв'ю. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/informaciyni-tehnologiji-2025-shcho-bude-z-rinkom-yak-zminitsya-eksport-it-i-shcho-robiti-50479758.html>

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Сучасні тенденції децентралізації влади в Україні зумовлюють потребу в запровадженні нових фінансових механізмів управління територіальними громадами. Ефективність місцевого самоврядування значною мірою визначається здатністю громади мобілізувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси на засадах прозорості, результативності та інноваційності. Науковці зауважують, що “технологічний розвиток і швидкий розвиток технологій вимагає від органів місцевого самоврядування постійної адаптації до нових умов та впровадження сучасних технологічних рішень” [2]. В умовах поствоєнного відновлення країни, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності досягнення фінансової стійкості саме інноваційні фінансові інструменти стають важливим засобом підвищення ефективності місцевого управління.

Під інноваційними фінансовими інструментами у сфері публічних фінансів розуміють нові або вдосконалені способи залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, що базуються на сучасних технологіях, партнерських формах співпраці, цифрових сервісах і проєктних підходах.

Для територіальних громад такі інструменти передбачають поєднання традиційних джерел фінансування (податкових надходжень, трансфертів, місцевих зборів) із сучасними механізмами, спрямованими на активізацію інвестиційної, підприємницької та соціальної діяльності.

Основними характеристиками інноваційних фінансових інструментів є:

- цифровізація процесів управління фінансами;
- залучення приватного сектору через державно-приватне партнерство (ДПП);
- використання фінансових ринків і соціально орієнтованих інвестицій;
- прозорість і підзвітність через електронні сервіси;
- орієнтація на довгострокову ефективність і стійкість розвитку громади.

“Отримання позитивних результатів інвестування можливе з певним ризиком в часі і чим вище рівень невизначеності, тим менша довіра інвесторів до такої можливості” [1]. Найбільш поширеними видами інноваційних фінансових інструментів для територіальних громад вважаємо наступні:

1. Місцеві облігації. Випуск муніципальних облігацій дозволяє громадам залучати додаткові кошти на реалізацію інфраструктурних, екологічних та енергозберігаючих проєктів. Такий інструмент широко використовується у країнах ЄС, а в Україні поступово набуває розвитку (приклад: Київ, Львів, Івано-Франківськ). Використання “зелених” облігацій може стати особливо актуальним для громад, що реалізують стратегії сталого розвитку.

2. Державно-приватне партнерство (ДПП). Виступає ефективним способом залучення інвестицій у місцеву економіку. Воно дає можливість реалізовувати проєкти спільно з бізнесом у сферах житлово-комунального господарства, освіти, медицини, транспорту, туризму. Приклади таких ініціатив: створення індустріальних парків, розвиток туристичних кластерів чи модернізація інфраструктури громад.

3. Гранти та фонди місцевого розвитку. Інноваційним є створення локальних фондів розвитку громад, що акумулюють ресурси з різних джерел — державних програм, міжнародної технічної допомоги (USAID, GIZ, ПРООН, ЄС), благодійних фондів і приватних інвесторів. Ці фонди можуть фінансувати соціальні ініціативи, розвиток малого бізнесу, цифрові рішення для громади.

4. Краудфандинг і краудінвестинг. Цифрові платформи громадського фінансування (наприклад, Spilnokosht, GoLocal, Ukrainian Social Venture Fund) дозволяють залучати кошти громадян і бізнесу на конкретні локальні проєкти. Це підвищує довіру до місцевої влади та залучає мешканців до співучасті у прийнятті фінансових рішень.

5. Смарт-бюджетування та електронні фінанси. Впровадження електронних бюджетів, відкритих даних і платформ громадської участі (наприклад, “Відкритий бюджет”, E-data, SmartCity) дозволяє забезпечити прозорість використання коштів, здійснювати онлайн-контроль і прогнозувати доходи громади за допомогою аналітичних інструментів. Електронний документообіг, цифрові підписи та системи моніторингу фінансів значно підвищують ефективність управлінських рішень.

6. Соціальні інвестиції та імпакт-фінансування. Інноваційним напрямом виступає impact investing — фінансування соціальних і екологічних ініціатив, де очікуваний результат виражається не лише прибутком, а й соціальним ефектом. Громади можуть виступати посередниками між інвесторами й проєктами, що сприяють зайнятості, інклюзії, екологічній безпеці.

Використання сучасних фінансових механізмів дає громадам такі переваги:

- підвищення фінансової автономії та зменшення залежності від державних трансфертів;
- мобілізація внутрішніх ресурсів громади через участь мешканців та місцевого бізнесу;
- прозорість фінансових потоків завдяки цифровим технологіям;
- розвиток партнерств між владою, бізнесом і громадськістю;
- створення сприятливого інвестиційного клімату на місцевому рівні;
- стимулювання інноваційної економіки громади.

Попри позитивні тенденції, впровадження інноваційних фінансових інструментів в Україні стримується низкою чинників: недостатнім рівнем фінансової грамотності органів місцевого самоврядування, обмеженим доступом до фінансових ринків, відсутністю довіри з боку інвесторів і складними нормативно-правовими процедурами [3].

У цьому зв'язку необхідним є:

- удосконалення законодавчої бази щодо випуску муніципальних облігацій і реалізації ДПП;
- підготовка фінансових менеджерів громад;
- створення регіональних центрів фінансових інновацій;
- розроблення національної стратегії фінансової інноваційності місцевого самоврядування;
- інтеграція цифрових технологій у систему фінансового контролю та звітності.

Таким чином, інноваційні фінансові інструменти є важливим чинником підвищення ефективності управління територіальними громадами та зміцнення їх фінансової самостійності. Їх упровадження сприяє формуванню нової моделі місцевого розвитку, заснованої на партнерстві, відкритості, цифровізації та інвестиційній активності. В умовах повоєнної відбудови саме такі інструменти можуть стати основою сталого економічного зростання та підвищення якості життя населення у кожній громаді України.

Література

1. Марущак С. М. Базиси міжнародної інвестиційної привабливості територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.
2. Савицький А. Я. Інноваційні інструменти управління проектами в місцевому самоврядуванні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/4405/4440/10175>
3. Цубов Л. В., Квасний Л. Г., Щербан О. Я. Драйвери глобальних промислових змін у контексті поведінкової економіки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2019. 1(135). 15–17. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-1-3>

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація стала визначальним чинником розвитку світової економіки у XXI столітті. Вона докорінно змінює структуру глобальної торгівлі, механізми фінансових розрахунків і принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). Цифрові технології формують нову архітектуру міжнародних відносин, у якій традиційні ланцюги створення вартості доповнюються електронними платформами, а фінансові потоки дедалі частіше переміщуються через фінтех-екосистеми, що забезпечують швидкість, прозорість і мінімізацію транзакційних витрат [1].

Світова фінансова система переходить до інноваційної моделі управління, заснованої на технологіях Blockchain, Artificial Intelligence, Big Data та Cloud Computing. Такі рішення створюють нові можливості для оптимізації ЗЕД — зокрема у сферах міжнародних розрахунків, валютного контролю, логістики та контрактного менеджменту [2]. За оцінками Світового банку, автоматизація платіжних систем і впровадження відкритих API знижують середню вартість міжнародного переказу на 30–40 %, що є суттєвим чинником конкурентоспроможності експортерів [3].

Зміни у фінансовій інфраструктурі безпосередньо впливають на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Традиційна модель ЗЕД передбачала централізовану координацію банківських платежів, митних операцій і документального супроводу. Натомість сучасна цифрова модель спирається на єдині електронні платформи управління експортом і фінансами (ERP-, CRM- та fintech-модулі), які інтегрують аналітику, фінансові потоки й логістику в реальному часі [4]. Для України цей підхід реалізується через платформи Diia.Business, e-Export School і національні сервіси електронного документування ЗЕД.

Особливу роль у цьому процесі відіграють фінансові технології (FinTech), що поєднують міжнародні фінанси та менеджмент ЗЕД. До ключових інструментів належать: блокчейн-платформи торговельного фінансування (TradeLens, We.Trade), які забезпечують прозоре відстеження контрактів у глобальних ланцюгах постачань [5]; смарт-контракти — автоматизовані угоди на базі блокчейну, що мінімізують ризики невиконання зобов'язань; платіжні системи нового покоління (SWIFT GPI, RippleNet, Wise, Revolut

Business), які дають змогу здійснювати транскордонні перекази у режимі реального часу; CBDC (Central Bank Digital Currency) — цифрові валюти центральних банків, що скорочують витрати на міжнародні трансакції [6].

Згідно з IMF Fintech Note (2024), понад 80 % центральних банків світу досліджують або тестують власні цифрові валюти. Китай упровадив e-CNY, Європейський Союз готує Digital Euro, а в Україні НБУ реалізує пілотний проєкт e-гривня [7]. Це відкриває перспективу інтеграції українських компаній у глобальну цифрову фінансову екосистему з мінімальними транзакційними витратами.

У міжнародному бізнесі цифровізація сприяє формуванню мережових моделей співпраці, у яких управління ЗЕД спирається на дані й аналітичні алгоритми. Системи прогнозної аналітики (predictive analytics) допомагають оптимізувати маршрути постачання, оцінювати валютні ризики, передбачати зміни митних режимів. Для українських експортерів це означає скорочення адміністративних бар'єрів і підвищення гнучкості в глобальних ланцюгах створення вартості [8].

Водночас цифрова трансформація породжує нові ризики: кіберзагрози, порушення приватності даних, регуляторну асиметрію. Як зазначає OECD (2023), гармонізація правил у сфері Fintech потребує інституційного узгодження стандартів AML/CFT, оподаткування та обігу цифрових активів [9].

Таким чином, інноваційні фінансові технології стали ключовим чинником розвитку світової економіки та ефективного управління ЗЕД. Вони забезпечують прозорість і оперативність міжнародних розрахунків, створюють передумови для інтеграції України у глобальний фінансовий простір і сприяють підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу.

Література

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. OECD. Digital Trade and the Future of Globalization. Paris : OECD Publishing, 2023. 72 p.
3. World Bank. Remittance Prices Worldwide: Quarterly Report. Washington, DC : World Bank, 2024. 38 p.
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 834 p.
5. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2023: Opening Green Windows. Geneva : United Nations, 2023. 188 p.
6. Thakor A. V. Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*. 2022. Vol. 50. P. 100–112.
7. International Monetary Fund. Fintech and the Future of Money: CBDC Global Update. Washington, DC : IMF, 2024. 47 p.
8. Герасименко О. О. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції. *Економічний вісник ун-ту*. 2023. № 50. С. 120–129.
9. Гончаренко В. П. Фінансові інновації у міжнародній економіці: сучасні тенденції. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 15–27.
10. Національний банк України. Концепція e-гривні: цифрової валюти центрального банку. Київ : НБУ, 2024. 32 с.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Рекреаційно-туристична сфера є однією з найдинамічніших галузей економіки, що відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, створенні робочих місць і розвитку місцевих громад. В умовах глобальної конкуренції, воєнних викликів, трансформації ринків та зміни споживчих переваг підприємства цієї галузі потребують нових підходів до управління, які ґрунтуються на інноваційності, гнучкості та фінансовій стійкості. Саме тому у стратегічному управлінні рекреаційно-туристичними підприємствами зростає значення інноваційних фінансових інструментів, що забезпечують диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат і стимулювання розвитку інноваційних продуктів та послуг.

“Інновації є першочерговим завданням для вирішення проблем динамічного та сталого розвитку підприємств” [1].

Інноваційні фінансові інструменти можна визначити як нові або вдосконалені механізми фінансування, інвестування та управління капіталом, які використовують сучасні фінансові технології, цифрові рішення, гібридні форми партнерства або альтернативні джерела капіталу. У рекреаційно-туристичній сфері такі інструменти дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств, зменшити фінансові ризики та забезпечити сталість бізнес-моделей.

До інноваційних фінансових інструментів у туризмі належать:

- краудфандинг і краудінвестинг — колективне фінансування туристичних або екологічних проєктів через цифрові платформи;
- зелені облігації та еко-кредити — інструменти фінансування проєктів сталого туризму;
- державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері туристичної інфраструктури;
- соціальні інвестиційні фонди для розвитку культурної спадщини та місцевих громад;
- токенизація активів і використання блокчейн-технологій у фінансових розрахунках;

- грантове фінансування міжнародних інституцій (ЄС, ПРООН, USAID, UNESCO);
- венчурне інвестування інноваційних туристичних стартапів;
- інструменти фінансового лізингу для модернізації матеріальної бази підприємств.

Використання цих інструментів не лише забезпечує приплив капіталу, але й створює умови для впровадження цифрових сервісів, автоматизації управлінських процесів, формування інноваційного іміджу підприємства.

Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі полягає у формуванні та реалізації довгострокових цілей розвитку, що відповідають тенденціям ринку, запитам споживачів та можливостям ресурсного середовища. У цьому контексті фінансова стратегія стає ключовою складовою загальної стратегії управління, оскільки визначає можливості інвестування, інноваційного зростання та антикризової стійкості бізнесу.

Інноваційні фінансові інструменти дозволяють:

- залучати довгострокові фінансові ресурси без надмірного боргового навантаження;
- зменшувати ризики через диверсифікацію джерел фінансування;
- підвищувати інвестиційну привабливість підприємства;
- стимулювати екологічні та соціально відповідальні ініціативи;
- розширювати партнерські зв'язки з міжнародними донорами, банками, фондами.

Зокрема, застосування зелених облігацій і енергосервісних контрактів (ESCO) дозволяє підприємствам туристичної індустрії модернізувати будівлі, системи енергозабезпечення, водопостачання, що веде до зменшення витрат і формування “зеленого бренду” [3]. Це стає вагомим елементом маркетингової стратегії в умовах зростання попиту на екологічний туризм.

Краудфандингові платформи (наприклад, Kickstarter, GoFundMe, або українські “Спільнокошт”, “Na-Starte”) відкривають можливості для мікроінвестування туристичних стартапів — від створення екопарків до розвитку крафтових майстерень і туристичних маршрутів. Таке фінансування стимулює інноваційну активність громад і підвищує соціальну участь споживачів у формуванні нових туристичних продуктів.

Інтеграція інноваційних фінансових механізмів у стратегію управління туристичним підприємством передбачає кілька етапів:

1. Діагностика фінансового потенціалу підприємства — аналіз поточних фінансових можливостей, структури активів, інвестиційних потреб.
2. Визначення стратегічних цілей розвитку, що потребують фінансування (модернізація, розширення ринку, впровадження ІТ-рішень, енергоефективність).
3. Вибір відповідних фінансових інструментів відповідно до цілей — наприклад, гранти для інноваційних проєктів, облігації для інфраструктури, венчурні інвестиції для стартапів.
4. Оцінка ризиків і фінансових наслідків застосування кожного інструменту (ліквідність, прибутковість, часові горизонти, правові обмеження).

5. Розробка системи фінансового моніторингу та контролю, яка базується на цифрових аналітичних системах (Power BI, CRM, ERP).

6. Інституціоналізація партнерств з інвесторами, фондами, банками, місцевими органами влади.

Таким чином, фінансові інновації стають не лише джерелом капіталу, а й елементом стратегічного управління, що інтегрує фінансові, організаційні та інноваційні рішення [2].

В Україні вже існують приклади ефективного використання інноваційних фінансових механізмів у туризмі.

- Карпатський регіон активно залучає гранти ЄС у межах програм Cross-border Cooperation для розвитку екологічного туризму, реконструкції туристичних маршрутів і створення візит-центрів.
- Міста Львів, Кам'янець-Подільський, Чернівці реалізували проєкти в рамках державно-приватного партнерства з модернізації туристичної інфраструктури.
- Приватні садиби зеленого туризму використовують краудфандингові платформи для фінансування реконструкції чи розширення послуг.
- Мережі готелів і SPA-комплексів залучають фінансовий лізинг для придбання енергоефективного обладнання, систем опалення, очисних споруд, що дозволяє зменшити експлуатаційні витрати на 20–30 %.

Крім того, міжнародні програми, такі як Horizon Europe, USAID EDGE, EU4Business, підтримують створення цифрових туристичних платформ, мобільних додатків і стартапів у сфері smart-tourism. Це приклад поєднання фінансових інновацій із цифровими технологіями, що підвищує ефективність маркетингових стратегій підприємств.

Попри значні переваги, впровадження інноваційних фінансових інструментів супроводжується певними ризиками: законодавчими, інформаційними, ринковими. Недосконалість правового регулювання, низький рівень фінансової грамотності управлінців, обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів часто гальмують інноваційні процеси. Водночас цифровізація фінансової сфери, розвиток блокчейн-технологій, створення регіональних фондів розвитку туризму відкривають нові можливості.

Для успішного впровадження інноваційних фінансових інструментів потрібні:

- формування системи фінансового стратегічного планування на рівні підприємств і регіонів;
- розвиток інституційної підтримки (гарантійні фонди, регіональні банки розвитку);
- розширення міжнародного партнерства та залучення грантових ресурсів;
- підвищення кваліфікації менеджерів у сфері фінансових технологій;
- створення національної програми фінансових інновацій у туризмі.

Інноваційні фінансові інструменти виступають важливим чинником реалізації стратегій сталого розвитку туристичних підприємств. Їх застосування сприяє модернізації матеріально-технічної бази, підвищенню конкуренто-

спроможності, розвитку нових туристичних продуктів і підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Література

1. Бугіль С. Сучасні стратегії та інструментарій управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект” (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с. С. 33–38.
2. Зеленська О., Руснак Д. Фінансові інструменти інноваційного розвитку туристичної інфраструктури в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (40), С. 257–266. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-257-266](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-257-266)
3. Носирєв О. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України / О. Носирєв, Т. Деділова, І. Токар. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68.

САФРОНОВА Ольга Миколаївна

канд. наук з держ. упр., доц.,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління

Національної академії статистики, обліку та аудиту

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ДИВІДЕНДНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Дивідендна політика держави передбачає здійснення уповноваженими органами влади низки заходів, зорієнтованих на прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо нарахування та виплати дивідендів компаніями, в статутному капіталі яких є частка держави. При цьому обсяги виплати дивідендів на частку держава повинні диференціюватися залежно від фінансового стану зазначених компаній, враховуючи потреби оновлення виробництва залежно від кон'юнктури внутрішнього і зовнішніх ринків.

Однак практика управління державними компаніями доводить, що держава, коли вона є мажоритарним акціонером, нерідко нехтує загальними нормами корпоративного права задля виконання суто фіскальних завдань. Це призводить до ураження потреб інвестиційної діяльності державних компаній через скорочення джерел її фінансування. Не випадково, що у Керівних принципах ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності [2] зазначається, що присутність держави у статутному капіталі компаній є фактором ризику, який виникає у разі невизначеності її дій як акціонера.

Специфіка запровадження дивідендної політики держави в Україні зумовлюється насамперед тим, що розвиток системи корпоративного управління у вітчизняних компаніях державного сектору нині знаходиться на початковій стадії, а питання нарахування і виплати дивідендів, які припадають на частку держави в їх статутному капіталі, відносяться до найбільш конфліктних [3]. Основою для розрахунку базових нормативів відповідної частини прибутку та визначення планових показників з надходження дивідендів до бюджету для компаній, в яких держава бере участь на корпоративних засадах, на теперішній час продовжує залишатися їх галузева належність. Хоча чинним законодавством передбачені певні можливості щодо оптимізації засобів визначення цих нормативів [1], однак зважені методики таких розрахунків наразі відсутні. За цих обставин інвестиційні потреби державних компаній враховуються лише частково, без чіткої прив'язки до можливостей реалізації конкретних інвестиційних проєктів, в т. ч. — оборонного значення.

З огляду на це уявляється, що в сучасних умовах України розвиток дивідендної політики держави має спрямовуватися насамперед на диференціацію схем нарахування дивідендних виплат компаніями, у статутному капіталі яких є частка держави, а також покращення стану адміністрування відповідних надходжень до державного бюджету. Основою державної дивідендної політики має стати стратегія “гарантований мінімум плюс додаткові дивіденди”, що базується на засадах диференціації обсягів виплати дивідендів державними компаніями залежно від індивідуальних умов їх господарювання (потреби в інвестиціях, фінансовий стан підприємства, його життєвий цикл тощо). При прийнятті рішень щодо нарахування дивідендів на державні частки (акції, паї) доцільно керуватися розширеним переліком показників, які відображають рух грошових коштів, ліквідність, структуру капіталу, інвестиційні проєкти відповідних компаній та потреби виконання ними державних замовлень. Без урахування цих характеристик неможливо виражено розраховувати їх дивідендний потенціал, а відтак — встановити чітку та прозору схему планування цих надходжень.

Розвиток сучасних засобів цифровізації відповідних управлінських процесів створює підґрунтя для виконання цих завдань. Це пояснюється тим, що необхідні розрахунки мають належним чином обґрунтовуватися в планах розвитку державних компаній та їх бюджетах, виходячи з найбільш вірогідних умов фінансово-господарської діяльності (рівня витрат на виробництво товарів, робіт, послуг; рівня цін реалізації виробленої продукції, вартості доступного позикового капіталу тощо). Бажано, аби таке планування охоплювало принаймні 3–5 років і включало обґрунтовані пропозиції щодо капіталізації прибутку, а також запровадження системи моніторингу реалізації відповідних планових завдань.

Нинішня система планування цих доходів не передбачає реалістичну оцінку і врахування можливих ризиків такої діяльності, вона досить поверхово зв'язана із розробкою середньострокових прогнозів соціально-економічного розвитку країни, по суті, є відірваною від поточного управління відповідними надходженнями. Такий стан справ значною мірою спричинений

відсутністю надійних засобів оцінювання і моніторингу відповідних управлінських процесів. За цих обставин цифровізація відповідної управлінської діяльності та застосування сучасних технологій опрацювання результатів її реалізації стає невід’ємним елементом удосконалення інструментів державної дивідендної політики в Україні.

Література

1. Деякі питання Політики державної власності: Постанова КМУ від 29.11.2024 року № 1369 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1369-2024-%D0%BF#Text>
2. Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності, редакція 2024 року URL: chrome-extension://efaidn-bmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/8d61003c-uk.pdf
3. Корпоративне управління державними компаніями в контексті співпраці з МВФ та іншими партнерами з розвитку: Аналітичні матеріали Інституту аналітики та адвокації, 2023 URL: https://iaa.org.ua/portfolio/co-governance_imf/

СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА Ірина Миколаївна

канд. екон. наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
економічного факультету

Центральноукраїнського національного технічного університету

БОНДАРЕНКО Ростислав Валерійович

здобувач гр. ПА-25м

Центральноукраїнського національного технічного університету

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Вітчизняний і міжнародний досвід доводить, що кадрова безпека в публічній службі — це багатовимірна сфера, що поєднує технічні, правові та кадрові заходи. Розуміння кадрової безпеки у публічній службі як інтегрального елементу спроможності держави ефективно виконувати свої функції, набуває особливої уваги в умовах воєнного стану, гібридних загроз і цифрової трансформації. Збереження професійного, лояльного й підготовленого персоналу вимагає впровадження інноваційних інструментів оцінки (HR-аналітика, біометрія, блокчейн, цифрові політики верифікації тощо), які підвищують надійність кадрових рішень і зменшують ризики внутрішніх та зовнішніх за-

гроз. Водночас поширення електронних сервісів і масивів даних створює нові виклики щодо захисту персональних даних і кібербезпеки, які безпосередньо впливають на кадрову безпеку публічної служби. Поширеність державних електронних сервісів (Diiia) свідчить про швидку цифрову трансформацію взаємодії держслужбовця й громадян [2; 5].

Мета дослідження передбачає проведення моніторингу сучасних технологій, що застосовуються для оцінки кадрової безпеки в публічній службі; визначення їхніх переваг та обмежень; розробку практичних рекомендацій для державних органів щодо впровадження інноваційних технологій у контексті захисту кадрів, збереження персональних даних та стійкості інституцій.

Результати сучасних досліджень доводять, що кадрова безпека охоплює не лише захист від зовнішніх загроз, а й забезпечення належної якості службовців, їхньої прозорості та професійного розвитку; запропоновані заходи включають моніторинг, атестацію та кадрові резерви [1]. Міжнародні наукові джерела окреслюють роль HR-аналітики, Big Data, біометричних систем, блокчейн-рішень для верифікації документів та машинного навчання з метою виявлення ризиків при відборі й оцінці персоналу. Паралельно автори попереджають про етичні та правові обмеження застосування таких технологій [6].

У період цифровізації державних послуг істотно зросла роль електронних платформ у взаємодії між держслужбою і громадянами; разом з тим значні кардинальні зміни (відтік персоналу, мобілізація частини держслужбовців) формують додаткові вимоги до систем кадрового моніторингу та резервування. За даними Нацагентства з питань державної служби, станом на початок 2025 р. фактична кількість державних службовців становила приблизно 158 000 осіб; 2,5 % персоналу була мобілізована або залучена до оборонних формувань, що впливає на кадрові ризики та потребує особливої уваги [4]. Для України (в умовах війни та інтенсивної цифровізації державних послуг) критично важливо поєднати цифрові інструменти з кадровим резервуванням, навчанням та міжнародною співпрацею. Стратегічна мета полягає у створенні адаптивної, безпечної й етично регульованої системи управління персоналом. Інноваційні технології можуть і повинні стати основою сучасної системи оцінки кадрової безпеки в публічній службі. Проте їхнє впровадження має ґрунтуватися на трьох китах: по-перше, чіткій правовій базі та регламентах захисту персональних даних; по-друге, прозорих етичних стандартах і валідації інструментів (щоб уникнути упереджень AI/алгоритмів); по-третє, збережені і посиленні людського капіталу шляхом підготовки фахівців з HR-аналітики та кібербезпеки в держсекторі. Таке поєднання технічних засобів і людського фактора забезпечить стійкий результат. Інноваційні технології дають нові можливості для якісної оцінки та управління кадровими ризиками, але водночас несуть і нові загрози, що потребують регулювання.

Характерні риси найбільш розповсюджених технологій оцінки кадрової безпеки систематизовано в таблиці.

Характеристика технологій оцінки кадрової безпеки в публічній службі

Технологія	Характерні риси	Переваги	Обмеження
HR-аналітика та Big Data	Використання великих масивів кадрових, поведінкових і зовнішніх даних для прогнозування ризиків, плинності кадрів, рівня лояльності	Прогнозування кадрових ризиків, підтримка прийняття управлінських рішень на основі даних	Потребує високої якості даних, компетенцій аналітиків та захисту персональної інформації
Блокчейн для верифікації кадрових даних	Незмінний реєстр дипломів, атестацій, контрактів, кваліфікацій	Підвищення прозорості, достовірності й міжнародного визнання документів	Складність інтеграції, юридичні обмеження щодо електронного підпису та визнання записів
Біометричні системи автентифікації	Використання фізіологічних параметрів (відбитки, обличчя, голос) для підтвердження особи працівника	Підвищення рівня безпеки доступу до службових систем і ресурсів	Ризик порушення приватності, потреба у захисті біометричних даних, етичні питання
Психометричне тестування	Онлайн-оцінка когнітивних, етичних та поведінкових характеристик персоналу	Підбір стресостійких і відповідальних працівників, формування кадрового резерву	Може містити алгоритмічні упередження, потребує адаптації до культури державної служби
Кібермоніторинг (DLP, SIEM, UEBA)	Системи контролю доступу, виявлення аномалій та витоку службової інформації	Запобігання інсайдерським загрозам, захист службових баз даних.	Питання правового балансу між контролем і трудовими правами працівників
Цифрові HR-платформи (електронні реєстри, Dіia-сервіси)	Централізовані бази кадрових даних із захищеним доступом і журналами активності	Підвищення прозорості, оперативності кадрових процесів, формування кадрового резерву	Ризик кібератак, потреба у резервному копіюванні та безперервності сервісів

Джерело: систематизовано авторами з використанням [1; 3; 6]

Проведене дослідження підтверджує, що інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні кадрової безпеки публічної служби, створюючи передумови для формування адаптивної та стійкої системи державного управління. Застосування таких технологій, як HR-аналітика, блокчейн, біометричні системи, психометричне тестування та інструменти кібермоніторингу, забезпечує новий рівень прозорості, оперативності та надійності кадрових процесів. Інтеграція цифрових рішень у сферу управління персоналом сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із несанкціонованим доступом, внутрішніми загрозами та плинністю кадрів, а також підтримує принципи відкритості й підзвітності державної служби в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Разом з тим ефективне використання інноваційних технологій потребує збалансованого підходу, який враховує етичні норми, правові обмеження

та необхідність захисту персональних даних. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення концепції цифрової кадрової безпеки, що поєднуватиме сучасні технологічні інструменти з розвитком людського капіталу державної служби. Такий підхід дозволить сформувати інтегровану модель кадрової політики, орієнтовану на інновації, безпеку та стійкість публічних інституцій до кризових впливів.

Література

1. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152104> (дата звернення: 30.09.2025)
2. Кабінет Міністрів України. Понад 21 мільйон українців користуються Diia: де доступні 24 документи та понад 30 сервісів. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ponad-21-milion-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu-de-dostupni-24-dokumen-ty-ta-ponad-30-servisiv> (дата звернення: 01.10.2025)
3. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. 1 (29). С. 79–85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11) (дата звернення: 10.10.2025)
4. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Кількісний склад державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 03.10.2025)
5. ПРООН в Україні (UNDP Ukraine). Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services (Analytical report). 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024> (дата звернення: 07.10.2025)
6. Fenwick A., Molnar G. and Frangos P. Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. 2024. *Front. Artif. Intell.* 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823> (дата звернення: 15.09.2025)
7. 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. p. 252–255. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-530-3-86> (дата звернення: 07.10.2025)

ДЯЧЕНКО Лідія Антонівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету*

ТЕОДОРОВИЧ Лариса Віталіївна

*канд. геогр. наук, доцент кафедри туризму
Національного університету “Львівська політехніка”*

УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ “СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ”

Як свідчать результати проведених досліджень, економічна система України в сучасних умовах перебуває під впливом таких чинників: інвестиційна активність характеризується бюджетним фінансуванням на закупівлю та виробництво озброєння; відновлюються виробничі потужності та інфраструктура; зростає продуктивність праці тощо. Варто зазначити, що в умовах війни в Україні, також зростає кількість ризикованих факторів, які обмежують зростання національної економіки. Саме тому, є потреба активізувати попит на ринку товарів і послуг, зокрема через маркетингові інструменти управління попитом. Наукове дослідження щодо управління попитом на ринку товарів і послуг, пропонується розглянути у контексті “срібної економіки”.

Автори цього дослідження вважають, що у сучасних економічних умовах існує “нерегулярний попит”, за якого відбувається коливання попиту з різних причин. Розглянемо сутність категорії “попит”. “Попит” — це забезпечена коштами покупців частина їх потреби в товарах і платних послугах [1, с. 440]. “Стан попиту визначається рівнем економічного, соціального і культурного розвитку суспільства, структурою виробленого суспільного продукту, розмірами національного доходу і характером його розподілу, механізмом розподілу продукції та послуг, рівнем життя населення та багатьма іншими чинниками. Дослідження і прогнозування попиту є одним із елементів маркетингу” [1, с. 440–441]. Особливістю категорії “попит” є те, що вона знаходиться у взаємозв’язку із категорією “пропозиція”. “Пропозиція” — сукупність товарів і послуг на ринку, які виробники готові продати за певними цінами [2, с. 818]. Беручи до уваги той факт, що “пропозиція” формує “попит” на товари та послуги, то “попит” впливає на їхнє виробництво, регулює обсяги виробництва, ціну, структуру тощо. “Попит та пропозиція” залежать від рівня доходів населення та його фінансової спроможності, цін, інфляції, податкової політики у державі, нормативно-правового регулювання, експорту та імпорту тощо.

На нашу думку, надзвичайно важливими є “заощадження”, як “відкладений попит”. “Заощадження” — відкладений попит, тому їхнє збільшення зменшує споживання та нагромадження і навпаки [2, с. 819].

Ми вважаємо, що “заощадження” населення є важливим ресурсом активізації попиту на товари і послуги, розробки нових маркетингових програм для споживачів, підвищення рівня попиту на товари і послуги, економічне зростання України тощо.

Досліджено, що маркетингова політика підприємств дозволяє забезпечити управління попитом на товари і послуги. Розглянемо значення таких маркетингових категорій: товар, розподіл, ціна, маркетингові комунікації. Особливістю категорії “товар” є те, що він включає в себе проектування та розробку товару, створення торгової марки, упаковку та сервіс. “Розподіл”, як економічна категорія, що охоплює канали розподілу, які використовуються для переміщення товару від виробника до покупця. “Ціна” — це економічна категорія, яка включає в себе ціну, за якою товар або послуга пропонується для продажу споживачам та яка забезпечує певний рівень дохідності. “Маркетингові комунікації”, як процес, передбачають: особистий продаж, рекламу, паблік рилейшнз, стимулювання збуту, прямий маркетинг, інформацію у місцях торгівлі і на упаковці.

Відповідно до теми дослідження розглянемо категорію “срібна економіка”. Науковець А. Жуковська вважає, що “срібна економіка” — це сукупність економічних можливостей, що виникають у результаті державних і споживчих витрат, пов’язаних зі старінням та особливими потребами населення віком від 50 років [4]. Дослідник О. Коваль, у контексті “срібної економіки”, пропонує адаптувати виробничо-торговельну сферу під потреби літніх громадян. В економічній теорії “срібну економіку” розглядають як сукупність економічних можливостей, що виникають у результаті державних та споживчих витрат, пов’язаних зі старінням та особливими потребами населення віком від 50 років [4]. В ЄС Ринок товарів для людей у віці 50+ оцінюється в \$4,7 млрд США, і за прогнозом у 2025 році зросте до \$15 млрд [5].

В Україні спостерігається різке скорочення відсотка молодого населення. За даними, наведені в проєкті урядової концепції “Молодь України: покоління стійкості-2030” чисельність молоді в Україні за останні два роки суттєво скоротилася: з майже 10 млн на початку 2022 року до 7,654 млн у 2024 році [6].

Враховуючи зазначене вище, а також рівень пенсійного забезпечення та фінансове навантаження на бюджет, населення віку 50+, та інші чинники впливу, є потреба в оновленні державних програм: короткострокових і довгострокових. Розробка відповідних заходів та активне використання маркетингових стимулів, при управлінні попитом на ринку товарів і послуг, у контексті “срібної економіки”, є надзвичайно актуальним завданням на різних рівнях.

Автори дослідження пропонують низку рекомендацій, які забезпечать додаткові можливості для національної економіки управляти попитом у контексті “срібної економіки”:

- дослідження видів економічної активності літніх громадян;
- розширення асортименту товарів і послуг, які необхідні літнім людям;
- оновлення діючих технічних норм, які використовуються для виробництва товарів і послуг цій категорії громадян;

- оновлення навчальних програм, проведення тренінгів для придбання сучасних знань, вмінь і навиків, для населення категорії 50+, з метою отримання ними додаткових можливостей самореалізації в суспільстві;
- розроблення програм підтримки людей похилого віку, спрямованих на рекреацію і туризм;
- пошук можливостей щодо підвищення рівня фінансового забезпечення тощо.

Оптимізація комунікаційних процесів у діяльності учасників ринку товарів і послуг, при використанні маркетингових стимулів, забезпечує ефективне управління попитом, у т. ч. в контексті “срібної економіки”.

Література

1. *Загородній А. Г., Вознюк Г. Л.* Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во Національного ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. 714 с.
2. *Мочерний С. В.* Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол. С. В. Мочерний та ін. Т. 2. Київ: Вид. дім “Академія”, 2002. 847 с.
3. *Жуковська А.* “Срібна економіка” як ресурс інклюзивного розвитку національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного ун-ту*. 2020. Вип. 3. С. 37–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.037>
4. *Коваль О.* “Срібна економіка”: адаптація виробничо-торговельної сфери під потреби літніх людей. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/sribna-ekonomika-adaptatsiya-vyrobnycho-torhovelnoyi-sfery-pid-potreby>
5. Україна втрачає молоде покоління. URL: https://360ua.news/ukrayina-vtrachaye-molode-pokolinnya/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=ukrayina-vtrachaye-molode-pokolinnya
6. “Срібна економіка” ЄС і США створює більше доходів і робочих місць, ніж молодь. Що втрачає Україна, ігноруючи людей 55+. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/leadership/sribna-ekonomika-es-i-ssha-stvoryue-bilshe-dokhodiv-i-robochikh-mists-nizh-molod-shcho-vtrachae-ukraina-ignoruyuchi-lyudey-55-19092021-2443>

ЗАЯРНЮК Олексій Васильович

*канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

ВЕЛИЧКО Дмитро Олегович

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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕТИЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ, УПРАВЛІНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК

У сучасних умовах цифрова трансформація стала визначальним чинником розвитку як публічного управління, так і бізнесу. Під впливом глобалізаційних процесів, стрімкого технологічного прогресу та зростаючого запиту суспільства на прозорість і громадянську участь, державне управління зазнає суттєвих змін. Інновації у сфері публічного управління сприяють підвищенню ефективності, відкритості та підзвітності державних інституцій, що є критично важливим для формування довіри громадян до влади.

Однак цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких особливої уваги потребують питання етичних імперативів і управлінської відповідальності, адже технологічні рішення мають відповідати принципам доброчесності, рівності доступу та захисту прав громадян. У цьому контексті бізнес також відіграє важливу роль, адаптуючи свої моделі до нових цифрових реалій, впроваджуючи інновації та дотримуючись соціальної відповідальності.

Таким чином, дослідження цифрової трансформації публічного управління і бізнесу крізь призму етики, відповідальності та інновацій є надзвичайно актуальним для формування ефективної, прозорої та інклюзивної моделі управління в цифрову епоху.

У наукових працях українських вчених можна відмітити визнання того, що цифрові технології не лише оптимізують процеси, а й формують нову парадигму управління, де важливими є етичні імперативи, управлінська відповідальність і орієнтація на інноваційні практики. Так, науковці С. Обіход і І. Шевченко висловлюють подібні погляди стосовно того, що цифровізація є каталізатором довіри та соціальної взаємодії — як у бізнесі, так і в публічному секторі [3; 4].

Слід підкреслити, що цифрова трансформація публічного управління та бізнесу неможлива без активної імплементації інформаційно-комунікаційних технологій, які сьогодні виступають не лише інструментом удосконален-

ня управління організаціями та бізнес-процесами, а й критерієм доброчесності та відповідального ставлення до використання інформаційних ресурсів. Адже у цифровому середовищі інформація й управлінські рішення стають ключовими факторами довіри між владою, бізнесом і суспільством.

Інформаційно-комунікаційні технології поєднують програмно-технічні засоби, виробничі процеси та методи обробки й поширення даних у єдину систему. Це забезпечує зниження трудомісткості інформаційних процесів, підвищує прозорість управлінських рішень і створює умови для етичної взаємодії між суб'єктами господарювання та громадськістю. Особливого значення така трансформація набуває у сферах управління організаційною культурою, кадрового адміністрування, маркетингу, управління якістю, де постає питання відповідальності керівництва за чесність і відкритість процесів.

Головна мета впровадження цифрових технологій полягає у забезпеченні ефективного використання інформаційних ресурсів для прийняття рішень, що відповідають принципам доброчесності та соціальної відповідальності. Це також сприяє зміцненню конкурентоспроможності організацій, підвищенню якості клієнтського досвіду та формуванню інноваційних практик, заснованих на довірі й прозорості [3].

Водночас, якщо підприємство володіє достатнім конкурентним потенціалом, але не може реалізувати його в межах існуючих напрямів діяльності, постає потреба у стратегічній диверсифікації. Тут цифровізація відіграє роль катализатора інноваційних підходів, проте ефективність цих рішень значною мірою залежить від готовності управлінців діяти етично, відповідально та орієнтуватися на довгострокові соціальні результати, а не лише на короткострокові вигоди.

Приклад діяльності компанії “Нова Пошта” демонструє, що цифрова трансформація бізнесу може відбуватися не лише як технічна модернізація, а й як процес, пов’язаний з етичними та управлінськими викликами [2]. Завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень компанія змогла оптимізувати логістичні процеси, автоматизувати значну частину операцій і забезпечити клієнтам прозорість через системи трекінгу посилок у режимі реального часу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності, а й зміцненню довіри споживачів, оскільки відкритість і доступність інформації є важливими етичними імперативами у цифровому середовищі.

Розширення мережі відділень та інтеграція з платформами електронної комерції, такими як Rozetka чи Prom.ua, свідчить про управлінську відповідальність компанії у створенні нових можливостей для розвитку економіки та підтримки малого й середнього бізнесу. У цьому контексті цифрова трансформація виходить за межі внутрішньої оптимізації й перетворюється на інноваційну практику соціальної взаємодії, де якість послуг і швидкість обслуговування доповнюються принципами прозорості, відповідальності перед клієнтами та партнерством. Таким чином, досвід “Нової Пошти” показує, що цифровізація бізнесу в Україні може виступати інструментом не лише економічного зростання, а й формування нових стандартів доброчесності та

відповідальності, які є важливими як для бізнесу, так і для публічного управління в умовах цифрової епохи.

Державний застосунок “Дія” є прикладом цифрової трансформації публічного управління, що поєднує інноваційні практики із принципами прозорості та відповідальності [1]. Завдяки електронним документам і державним послугам онлайн, громадяни отримали доступ до сервісів без бюрократії та корупційних ризиків. Етичний аспект тут полягає у створенні рівних можливостей для всіх громадян та забезпеченні відкритості держави. Управлінська відповідальність проявляється у дотриманні безпеки персональних даних, що є ключовим викликом цифрової епохи.

Monobank є яскравим прикладом цифрової трансформації фінансового сектору [2]. Повністю мобільний банк усунув потребу у фізичних відділеннях, надавши клієнтам швидкий і зручний доступ до фінансових послуг. Інноваційна практика Monobank полягає у використанні штучного інтелекту для персоналізації сервісів, а також у прозорій системі тарифів. Водночас етичний імператив полягає у збереженні довіри до банку, адже управлінська відповідальність зосереджена на захисті коштів і даних клієнтів.

Rozetka як найбільший онлайн-ритейлер в Україні демонструє, як цифрові платформи можуть формувати нові стандарти відповідальності бізнесу [2]. Завдяки інноваційним моделям електронної комерції компанія підтримує тисячі малих підприємців, надаючи їм майданчик для продажів. Етичний вимір цифровізації проявляється у забезпеченні прозорих умов співпраці, чесності відгуків та захисті прав споживачів. Це приклад того, як цифрова трансформація бізнесу стає інструментом розвитку економіки та створення довіри між ринковими акторами.

Усі наведені приклади — “Нова Пошта”, “Дія”, Monobank, Rozetka — демонструють, що цифрова трансформація у бізнесі та публічному управлінні в Україні має спільні риси, а саме орієнтованість на інноваційні практики, прагнення до прозорості та доброчесності, висока управлінська відповідальність за збереження довіри клієнтів і громадян. Це підтверджує, що цифровізація — це не лише технологічна модернізація, а й ціннісна зміна, де ключову роль відіграють етичні імперативи.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління та бізнесу демонструє, що технології забезпечують клієнтоорієнтовані інновації, які формують нові стандарти прозорості, відповідальності та доброчесності в умовах цифрової епохи. Водночас ефективність цих процесів залежить від здатності управлінців застосовувати прагматичний підхід, поєднуючи стратегічне бачення з гнучкістю реагування на динамічні виклики глобалізованого середовища.

Особливого значення набувають культура і координація як критичні чинники успіху, адже саме вони визначають рівень довіри між державою, бізнесом і громадянами. У результаті цифровізація постає не лише як інструмент технологічного розвитку, а як комплексна ціннісна трансформація, що інтегрує етичні імперативи, управлінську відповідальність та інноваційні практики в єдину систему соціально-економічного прогресу.

1. *Года М.* Українська Дія стала одним з найкращих винаходів 2024 року за версією журналу TIME. URL: https://24tv.ua/tech/diya-stala-odnim-iz-naykrashhih-vinahodiv-2024-roku-za-versiyeyu_n2675400.
2. *Матій В.* Як Monobank, Rozetka та “Нова пошта” досягли успіху з мінімумом ресурсів. URL: <https://epravda.com.ua/finances/yak-monobank-rozetka-ta-nova-poshta-dosyagli-uspihu-z-minimumom-resursiv-806436/>.
3. *Обіход С. В.* Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17.
4. *Шевченко І. О.* Інновації в публічному управлінні: цифровізація, прозорість і громадянська участь у глобалізованому світі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 216–219.

СКІБЦЬКИЙ Олександр Сергійович

*асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КООПЕРАТИВІВ ТА ЦИФРОВІ КООПЕРАТИВНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Головною особливістю кооперативу, яка відрізняє його від класичних підприємств, є рівноправне співвласництво, тобто спільне та рівне володіння всіма активами кооперативу всіма його учасниками. Із цієї посилки законо-мірно випливають кілька ключових наслідків: рівність голосів співучасників, а відтак — демократичне управління; рівномірний розподіл відповідальності та ризиків; більш справедливий або навіть повністю рівний розподіл прибутків. Демократична схема управління передбачає якомога повнішу залученість кооператорів до обговорення та ухвалення рішень. Але якщо кооперативи відносно малої чисельності, приблизно до десяти-п'ятнадцяти осіб, здатні до повної самоорганізації, то зі зростанням кількості членів структура управління ускладнюється: організація процедур обговорень та прийняття рішень потребує все більше часу та ресурсів для проведення, а на певному етапі взагалі виникає потреба в системі делегування того чи іншого виду, що призводить до часткової втрати прямої демократії. У великих кооперативах рішення часто ухвалюються обраною радою або делегатами, що неминуче знижує рівень безпосередньої участі кожного члена. Система управління бюрократизується, стає неповороткою та повільною, гірше враховує інтереси всіх учасників, стає менш демократичною.

Сучасні цифрові технології дозволяють суттєво зменшити значення цієї проблеми або навіть повністю нівелювати її. Поєднання демократичного співвласництва та цифрових платформ створює принципово нову бізнес-модель, яка об'єднує соціальну справедливість з технологічною ефективністю. Системи електронного голосування забезпечують можливість кожному учаснику брати участь у прийнятті рішень у зручний час і з будь-якої точки світу. Якщо у класичному кооперативі фізична присутність на зборах була бар'єром, то у цифровому — онлайн-голосування із захищеною верифікацією (наприклад, через електронний підпис або застосунок “Дія”) гарантує реальну рівність прав. Це зменшує ризик домінування активної меншості та підвищує залученість учасників.

Відкриті реєстри транзакцій, зокрема на основі блокчейну, створюють інфраструктуру довіри. Кожна фінансова операція або управлінське рішення може бути перевірене в режимі реального часу, що усуває можливість маніпуляцій. Блокчейн також дає змогу реалізувати механізм “смарт-контрактів”, які автоматично виконують заздалегідь погоджені умови, наприклад — рівномірний розподіл прибутку між членами кооперативу. Це зменшує адміністративні витрати і робить систему більш стійкою до людського фактора. Автоматизований розподіл прибутків — ще одна суттєва перевага цифрового кооперативу: алгоритм миттєво й прозоро ділить дохід відповідно до визначених правил, усуваючи конфлікти та забезпечуючи передбачуваність для кожного члена.

Однак деякі дослідження показують, що для впровадження блокчейн-рішень необхідно враховувати кілька критичних чинників: технологічну готовність учасників, вартість інфраструктури, правову сумісність і культурні бар'єри прийняття нових форм управління [8]. Для цифрових кооперативів це означає потребу у створенні технічних і правових стандартів, які б гарантували стабільність роботи платформи й довіру користувачів.

Цифрові кооперативи — це платформи, що належать і управляються їхніми користувачами. На відміну від класичних корпорацій, де власність і контроль зосереджені у вузькій групі акціонерів, цифровий кооператив передбачає, що користувач і співвласник — одна й та сама особа. Це радикально змінює логіку економічних відносин: замість моделі, у якій користувач виступає джерелом прибутку для сторонніх власників, формується система, де прибутки залишаються у спільноті, а сама спільнота визначає правила функціонування платформи.

Термін *platform cooperativism* увійшов у науковий обіг у 2014 році завдяки американському досліднику Требору Шольцу [7]. Відтоді по всьому світу з'явилася низка прикладів, які продемонстрували практичну реалізацію цієї ідеї. Канадська фотоплатформа Stocksy, заснована у 2013 році, об'єднує понад тисячу фотографів і щорічно виплачує їм більше половини доходів від продажу зображень. Музичний сервіс Resonate, створений у 2015 році в Європі, використовує модель спільного володіння для музикантів і слухачів, де винагороди нараховуються прозоро за допомогою мікроплатежів. Туристична платформа Fairbnb, започаткована у 2018 році в Італії, спрямовує ча-

стину прибутку від оренди житла на розвиток місцевих громад. Ці приклади свідчать, що цифрові кооперативи не є лише теоретичною концепцією, а вже сьогодні створюють життєздатну альтернативу глобальним корпораціям.

Сучасні українські дослідники також вказують на потенціал платформи-кооперативів у секторах, де поєднуються локальне виробництво й децентралізоване управління [1; 3]. Так, А. Гриценко і В. Липов розглядають можливість створення енергетичних кооперативів на блокчейн-основі, які могли би об'єднувати споживачів і виробників "зеленої" енергії у спільну цифрову екосистему [3]. Механізми смарт-контрактів дають змогу автоматично розподіляти прибутки від продажу надлишкової енергії, а прозорість реєстру підвищує довіру громад до енергетичних інвестицій. Це приклад того, як платформи-кооперативи можуть поєднувати економічну ефективність із соціальною користю.

На макрорівні цифрові платформи сприяють зростанню зайнятості, прискорюють відновлення бізнес-активності та стимулюють децентралізацію економічних процесів. Ці ефекти особливо важливі для післявоєнної реконструкції, коли малі підприємства й кооперативи можуть виступати гнучкими елементами економічної системи.

Цифрова праця є природним середовищем, у якому цифрові кооперативи можуть поширюватися найшвидше. Згідно зі звітом Міжнародної організації праці близько 12 % українських працівників уже мають досвід роботи через цифрові платформи (фриланс, виконання мікрозавдань тощо) [6]. Така база створює підґрунтя для формування кооперативних фриланс-платформ, де самі виконавці виступають співвласниками системи, визначають умови оплати й колективно розподіляють прибутки. На відміну від комерційних трудових платформ, які часто використовують найманих працівників без належного соціального захисту, кооперативна модель у сфері цифрової праці забезпечує прозорість, справедливість і самоуправління спільнотою виконавців.

Особливо важливо звернути увагу на аграрні кооперативи як місце, де цифрові платформи можуть справді проявити свою силу в підвищенні антикрихкості — здатності не просто витримувати шоки, а використовувати їх для розвитку. Дослідження Гарафонової О. та співавторів показує, що малі фермерські господарства, об'єднані через цифрові платформи, можуть створювати адаптивні мережі, здатні трансформувати кризу на можливість [2]. Наприклад, диверсифікація каналів збуту через маркетплейси і прямі онлайн-контракти дозволяє зменшити залежність від посередників і локальних ринків. Спільне використання технологій (дрони, дистанційний моніторинг, системи точного землеробства) у межах кооперативу робить інновації доступними для невеликих господарств. Цифрові системи, що поєднують кооперативне управління логістикою, планування, спільний маркетинг і збут, сприяють оптимізації витрат і підвищенню ефективності. У сумі такі платформи створюють не просто більш стійкі господарства, а системи, які ростуть та зміцнюються саме завдяки турбулентності ринків, кліматичних змін або логістичних потрясінь.

Таким чином, цифрові кооперативи можуть стати інноваційною бізнес-моделлю, що поєднує підприємницьку ініціативу, демократичне управління й технологічну гнучкість. Їхнє впровадження створює умови для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, зміцнення місцевих економік і формування нової етики господарювання — етики довіри, співучасті та спільного володіння.

Література

1. Абрамова, М., Лаговська, О., Дубовик, Н., Травін, В., & Люльчак, С. (2023). Цифрові платформи та їхній вплив на економічний розвиток України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 288–310. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4133>.
2. Гарафонова О., Палієв В., Козловський Д. Антикрихкість через кооперацію та цифрові платформи в агросекторі України. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / ред.: В. Храпкіна, К. Пічик. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2025. С. 245–253. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34669> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Грищенко А., Лунов В. Platform Cooperativism and its Application in Renewable Energy. *Science and Innovation Engineering*. 2024. № 3. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/662>
4. Дунаєв І., Луговенко В., Гришшина К. Macroeconomic Effects of Centralized and Decentralized Digital Platforms for Business Activities Recovery in Ukraine. *Public Administration and Development*. 2023. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/25264>
5. Кохан В. М. Цифрова платформа як інструмент цифрової економіки. *Право та інноваційне суспільство*. 2022. № 2 (17). С. 56–61. URL: <https://www.pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/695>
6. Aleksynska M., Bastrakova A., Kharchenko N. Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives. *International Labour Organization*, 2023. URL: <https://resources.platform.coop/en/resources/work-on-digital-labour-platforms-in-ukraine-issues-and-policy-perspectives>
7. Scholz T., Schneider N. Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism. New York: OR Books, 2017. 252 p.
8. Toufaily E., Zalan T., Ben Dhaou S. A Framework of Blockchain Technology Adoption: An Investigation of Challenges and Expected Value. *Information & Management*. 2021. Vol. 58. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720621000185>

СТОРОЖУК Оксана Василівна

*канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

СТОРОЖУК Іванна Олександрівна

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, група МЕ-25,
Центральноукраїнський національний технічний університет*

РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Оприлюднений у вересні 2025 року “Звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про подальші дії п’ятого раунду моніторингу антикорупційної діяльності в Україні” підтвердив, що наша держава досягла відчутного прогресу у протидії корупції, незважаючи на небачені до нині виклики, пов’язані з повномасштабною війною [2]. Ця оцінка має особливу актуальність у площині розвитку антикорупційних бізнес-практик, які в умовах цифрової економіки стають особливо важливими.

Оцінка антикорупційної політики України зросла з 53 балів у 2023 році до 91,9 у 2025-му. Це стало можливим завдяки впровадженню Антикорупційної стратегії, яка передбачає цифрову взаємодію між державними інституціями та бізнесом. Запуск сучасної інформаційної системи моніторингу дозволив підприємствам швидко перевіряти контрагентів та відстежувати ризики у закупівельних операціях, що сприяє формуванню культури прозорості та знижує витрати на управління ризиками.

Зростання оцінки у сфері захисту викривачів до 90,2 балів у 2025 році свідчить про створення безпечного середовища для повідомлень про порушення. Єдиний портал викривачів та перші офіційні винагороди стимулюють бізнес до впровадження внутрішніх каналів для повідомлень, розробки політик захисту працівників та формування етичної корпоративної культури загалом. Цифрові рішення дозволяють анонімно повідомляти про порушення, що знижує бар’єри для активної участі працівників у протидії корупції.

Оцінка у 92,7 балів у сфері інституційної спроможності демонструє, що антикорупційна інфраструктура України стала ефективним партнером для бізнесу. Співпраця з НАЗК, НАБУ та САП дозволяє підприємствам отримувати методичну підтримку, адаптувати внутрішні політики до законодавчих вимог та брати участь у публічних консультаціях щодо реформ.

Отже, у сучасному світі цифрова економіка розширює можливості для бізнесу, але водночас ставить перед ним складні виклики, зокрема у сфері протидії корупції. Зростання обсягів електронних транзакцій, автоматизація процесів та використання великих даних створюють сприятливе середовище для прозорості, однак потребують нових підходів до етики та контролю.

Можливості цифрової трансформації включають використання блокчейн-технологій, електронного документообігу та цифрових слідів, автоматизований моніторинг фінансових потоків. Відкриті реєстри та онлайн-платформи для закупівель сприяють громадському контролю та підзвітності. Одним із найяскравіших прикладів відкритої платформи для закупівель в Україні є Prozorro, призначенням якої є забезпечення прозорості державних закупівель, запобігання корупції та сприяння чесній конкуренції. До інших відкритих реєстрів, що сприяють антикорупції належать Єдиний державний реєстр юридичних осіб та ФОП, аналітичні системи YouControl та Opendatabot, які активно використовуються як журналістами, так і громадськими організаціями для розслідувань, а також бізнесом для перевірки партнерів і запобігання ризикам.

Проте існують виклики, що залишаються актуальними. Зокрема, кібербезпека, тобто захист даних та систем від несанкціонованого доступу є критично важливим для збереження довіри. Цифрова нерівність, оскільки не всі компанії мають рівний доступ до технологій, що може створювати дисбаланс у впровадженні антикорупційних практик. Людський фактор, тому що технології не замінюють етичну культуру, відтак — важливо формувати цінності доброчесності серед працівників.

Впровадження електронного документообігу, цифрових тендерних платформ та блокчейн-технологій зменшує можливості для маніпуляцій, забезпечуючи відкритість та контрольованість транзакцій. Поряд із цим аналітичні інструменти Big Data та штучний інтелект дозволяють виявляти корупційні ризики на ранніх етапах, підвищуючи ефективність внутрішнього аудиту. Ключовим напрямом стає формування корпоративних політик нульової толерантності до корупції. Розробка етичних кодексів та цифрових механізмів анонімного повідомлення інтегрується у стратегії управління компаніями. У результаті формується бізнес-культура, орієнтована на довгострокову стабільність, підвищення довіри з боку партнерів та інтеграцію у міжнародні ринки.

За результатами досліджень, проведеними українськими науковцями, можна стверджувати, що існують суттєві бар'єри для широкомасштабної цифрової трансформації. Зокрема, на думку Н. Бугас, аналіз міжнародного досвіду засвідчує потребу в активізації державної підтримки, модернізації інфраструктури та вдосконаленні професійної підготовки кадрів задля зміцнення стійкості та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах сучасних викликів [1].

Впровадження антикорупційних цифрових рішень, таких як електронні системи моніторингу чи захист викривачів потребує стимулювання з боку держави. Без податкових пільг, грантів чи регуляторної підтримки багато підприємств не мають ресурсів для впровадження таких інструментів.

У регіонах із низьким рівнем цифровізації бізнесу складно забезпечити ефективну інтеграцію антикорупційних механізмів. Відсутність стабільного інтернету, сучасного обладнання чи доступу до хмарних сервісів обмежує можливості для прозорого управління. Потрібно також зауважити, що навіть

найкращі технології не працюють без кваліфікованих фахівців. Брак знань у сфері цифрової безпеки, етики даних та управління ризиками ускладнює впровадження антикорупційних політик на практиці.

У країнах ЄС цифрові антикорупційні рішення вже стали стандартом. Досвід Німеччини у цій сфері є показовим та може бути корисним для України, оскільки поєднує превентивні та санкційні механізми контролю за діяльністю посадовців і компаній [3]. Зокрема, важливим інституційним елементом у Німеччині виступає реєстр корумпованих компаній, що позбавляє порушників права брати участь у державних тендерах. Цей інструмент сприяє створенню бізнес-середовища, де прийняття моральних рішень та дотримання норм доброчесності стають не лише етичним вибором, а й необхідною умовою для участі в економічних процесах. Такі заходи забезпечують двовекторний ефект: з одного боку — здатність сповідувати справжні цінності та культивувати прозорість у бізнесі, а з іншого — створення ефективних механізмів виявлення та покарання корупційних практик. У результаті формується система публічного контролю, що значно знижує ризики зловживань та сприяє розвитку конкурентного середовища.

Для України використання подібних практик може стати стратегічним інструментом модернізації системи державних закупівель та бізнес-культури загалом. Інтеграція цифрових реєстрів, підвищення прозорості та запровадження ефективних санкційних механізмів дозволять суттєво зменшити рівень корупції та створити передумови для сталого розвитку економіки.

Таким чином, розвиток антикорупційних бізнес-практик в умовах цифрової економіки України демонструє значний поступ, що підтверджується зростанням інституційної спроможності та високими оцінками міжнародних організацій. Цифрові інструменти, зокрема блокчейн, електронний документообіг, відкриті реєстри та системи, подібні до Prozorro, створюють якісно нове середовище для прозорості, яке суттєво зменшує корупційні ризики. У цьому контексті важливим є не лише технологічний аспект, але й формування етичної корпоративної культури, орієнтованої на нульову толерантність до корупції та відповідальність перед суспільством. Водночас зростає актуальність таких викликів, як забезпечення кібербезпеки, подолання цифрової нерівності та необхідність виховання доброчесних цінностей серед учасників бізнес-процесів.

Розвиток антикорупційних бізнес-практик в умовах цифрової економіки — це не лише технологічне, а й стратегічне завдання. Для його реалізації необхідно посилити державну участь у цифровізації бізнесу, інвестувати в інфраструктуру та освіту та адаптувати міжнародні стандарти до українських реалій. Тільки за умови синергії між державою, бізнесом і громадянським суспільством цифрова трансформація стане основою для стійкого, прозорого та конкурентоспроможного підприємництва. Отже, поєднання цифрових технологій та етичних стандартів виступає ключовим фактором довгострокового розвитку українського бізнесу, його інтеграції у глобальні ринки та підвищення стійкості до кризових явищ.

1. *Бугас Н. В.* Впровадження цифрових стратегій у бізнес-практику: досвід українських підприємств і напруги подальшої трансформації. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія “Економічні науки”. 2025. № 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11387>
2. Звіт про подальші дії п'ятого раунду моніторингу антикорупційної діяльності в Україні. *Стамбульський план дій щодо боротьби з корупцією*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ukraine-fifth-round-of-anti-corruption-monitoring-follow-up-report_097f0a38-en.html
3. *Красій М. О.* Політика в сфері боротьби з корупцією: досвід Європейського Союзу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія “Право, публічне управління та адміністрування”. 2023. № 7.

СТОРОЖУК Оксана Василівна

канд. екон. наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнського національного технічного університету

СТРЕЛЬЦОВА Тетяна Миколаївна

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, група ПА-25МЗ,

Центральноукраїнський національний технічний університет

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТА ЦИФРОВОЇ УЧАСТІ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Громадський контроль і цифрова участь є базовими механізмами, що перетворюють громадян із пасивних спостерігачів на активних учасників формування соціально відповідальної фінансової політики держави. Вони не лише забезпечують прозорість, а й створюють умови для реального впливу суспільства на управлінські рішення.

Зауважимо, що існує різниця у використанні поняття “залучення” і “участь”. Так, залучення — це процес, за якого громадян інформують або консультують, але не обов’язково враховують їхню думку при прийнятті рішень. Це односторонній зв’язок. Участь передбачає двосторонню взаємодію, коли громадяни мають реальні інструменти впливу: голосування, моніторинг, подання пропозицій, участь у громадських радах.

У контексті фінансової політики це означає, що залучення може обмежитися презентацією бюджету, а участь — включати громадське обговорення, внесення змін, контроль за витратами.

Науковиця Г. Панченко у своїй праці наголошує на тому, що вкрай важливо, щоб громадська участь у процесі здійснення громадського контролю в

системі публічного управління мала “ексклюзивний характер та враховувала погляди широкої громадськості, зацікавлених сторін з експертного середовища та представницьких груп, включаючи вразливих та відчужених осіб” [3]. Абсолютно погоджуємося із цією думкою.

Лукашевський Ю. проаналізував та виокремив практики демократичних країн щодо участі громади в місцевих справах і безпосередньої участі в місцевому самоврядуванні. При цьому згаданий автор робить справедливий висновок про те, що “делегування повноважень громадянам є визнаним механізмом підтримки сталого розвитку громади за умов обмежених ресурсів” [2]. Дійсно, активне залучення громадськості сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує адаптивність органів місцевого самоврядування до соціально-економічних викликів та сприяє виявленню нових можливостей для раціонального використання наявних ресурсів на основі принципів ефективності та інноваційності. Водночас, участь громадян у процесах публічного управління набуває більшої результативності за умови її перетворення на постійний, системно врегульований елемент механізму прийняття рішень на місцевому рівні.

На наш погляд, особливо необхідним в Україні сьогодні є створення умов для того, щоб особи з інвалідністю, особливо ті, які постраждали внаслідок війни, перебували в центрі уваги соціально відповідальної фінансової політики держави, яка враховує їхні потреби у доступній реабілітації, психологічній підтримці та інфраструктурі.

У контексті значної кількості поранених військовослужбовців та цивільних осіб, які зазнали серйозних фізичних і психологічних травм, питання прав осіб з інвалідністю постає як окреме і надзвичайно важливе. Так, за статистичними даними Національної служби здоров'я України, протягом 2022–2024 рр. було проведено 93 566 ампутацій [1].

В умовах зростання кількості осіб з інвалідністю особливої актуальності набуває питання залучення громадськості до контролю та формування державної політики у цій сфері. Громадський контроль дозволяє виявляти прогалини у фінансуванні програм для людей з інвалідністю та домагатися їхнього пріоритетного врахування в бюджетному процесі. Натомість, цифрова участь, зокрема через онлайн-платформи, дає змогу самим людям з інвалідністю висловлювати свої потреби, контролювати витрати та впливати на рішення, що формують інклюзивну політику.

Ефективний громадський контроль у сфері фінансів неможливий без активної участі громадян у діяльності органів публічної влади. Саме громадяни виступають головними бенефіціарами державних фінансів, тому їх залучення до процесів обговорення, планування та моніторингу фінансових рішень є запорукою прозорості та довіри до держави.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для моніторингу бюджетних процесів і забезпечення підзвітності органів влади. Через електронні платформи громадяни можуть ознайомлюватися з проєктами державного та місцевих бюджетів; брати участь у публічних консультаціях щодо розподілу бюджетних коштів; відстежувати хід виконання бюджет-

них програм; аналізувати витрати завдяки відкритим даним (“Open Budget”, “E-data” тощо). Такі інструменти сприяють цифровій прозорості, що є основою соціально відповідальної фінансової політики.

Розвиток соціальних медіа перетворив їх на потужний інструмент громадського впливу. Саме тут відбувається швидке поширення інформації, організація кампаній проти корупції, ініціювання електронних петицій, а також формування суспільної думки щодо фінансових рішень уряду. Завдяки цим платформам громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й брати активну участь у цифрових обговореннях, впливаючи на бюджетні пріоритети, соціальні програми, податкову політику та інші фінансові аспекти державного управління. Онлайн-трансляції засідань парламентських комітетів, інтерактивні бюджетні вебінари, платформи для обговорення фінансових ініціатив створюють умови для відкритості та звітності влади.

Цифрові форми громадської участі допомагають державі орієнтувати фінансову політику на потреби суспільства, а не лише на економічні показники. Вони сприяють формуванню довіри між владою та громадянами, підвищенню ефективності розподілу бюджетних коштів, боротьбі з корупційними ризиками, посиленню соціальної справедливості через контроль за фінансовими потоками.

Отже, громадський контроль та цифрова участь виступають фундаментальними інструментами забезпечення прозорості та підзвітності державної фінансової політики, формуючи умови для підвищення її соціальної відповідальності. Їхнє впровадження сприяє не лише демократизації бюджетного процесу, а й розширенню участі громадян у прийнятті рішень, що стосуються розподілу суспільних ресурсів. Особливого значення ці механізми набувають в умовах воєнного та післявоєнного відновлення, коли суспільство потребує ефективного контролю за використанням державних фінансів та справедливого врахування інтересів уразливих категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю. Цифрові інструменти участі громадян дозволяють підвищити якість комунікації між владою та суспільством, забезпечуючи відкритість даних, зворотний зв'язок і реальну можливість впливу на державні рішення. У свою чергу, розвиток електронного урядування та онлайн-платформ створює новий рівень прозорості, який унеможливорює приховане використання бюджетних коштів і зміцнює довіру громадян до інституцій влади. Залучення громадян до фінансового моніторингу сприяє формуванню відповідальної державної політики, орієнтованої на потреби людини, а не на формальні економічні показники. Таким чином, поєднання громадського контролю та цифрової участі є необхідною умовою для побудови інклюзивної, етичної та ефективної фінансової системи, що відповідає принципам сталого розвитку та демократичного врядування.

Література

1. Звіт Національної служби здоров'я України 2022. *Національна служба здоров'я України*. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/2002-web-new-compressed_169...

2. Лукашевський Ю. О. Основні характеристики участі громадян у місцевому самоврядуванні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 112–117.
3. Панченко Г. О. Громадська участь як механізм реалізації громадського контролю в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3 (33). С. 454–467.

НЕМЧЕНКО Тетяна Анатоліївна

канд. екон. наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнського національного технічного університету

КЛЯВІНА Олена Костянтинівна

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

ОПП “Менеджмент” спеціальності 073 “Менеджмент”

Центральноукраїнського національного технічного університету

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ЕЛЕКТРОННИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне планування набуває нових форм і змісту. Традиційні підходи до формування довгострокових цілей, аналізу середовища та прийняття управлінських рішень доповнюються цифровими платформами, які забезпечують гнучкість, адаптивність і аналітичну точність. Електронні інструменти дозволяють інтегрувати великі обсяги даних, моделювати сценарії розвитку, координувати дії між підрозділами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті цифрові рішення стають не просто технічним доповненням, а ключовим елементом стратегічного управління, що формує нову парадигму планування в умовах нестабільності та високої конкуренції.

Зокрема, Т. В. Гринько та співавтори розглядають стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки, акцентуючи на необхідності цифрової грамотності управлінців, інтеграції даних та автоматизації стратегічних сесій [1].

У дослідженні О. В. Заїки та І. А. Чубки підкреслюється, що цифрова трансформація стратегічного планування дозволяє міжнародним компаніям адаптуватися до глобальних викликів, підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити сталий розвиток. Особливу увагу автори приділяють впровадженню аналітичних систем, які прогнозують ринкові тенденції та формують гнучкі стратегії [2].

В Україні, як зазначено у дослідженні О. Б. Каламана та співавторів, цифрові технології — зокрема хмарні платформи, аналітичні системи та автоматизовані моделі — активно впроваджуються для розробки стратегій розвит-

ку підприємств. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація дозволяє адаптувати управлінські рішення до нестабільного середовища, підвищити ефективність планування та забезпечити гнучкість стратегічних дій [3].

О. Г. Мельник та М. В. Руда, аналізуючи вплив цифрових інновацій на стратегічну трансформацію бізнесу, зазначають, що використання електронних інструментів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, формувати сценарії розвитку та забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями і операційними діями [4].

Для ефективної реалізації стратегічного планування в умовах цифрової економіки необхідно враховувати специфіку інструментів, які забезпечують різні рівні управлінської аналітики, координації та адаптації. Залежно від функціонального призначення та сфери застосування, цифрові платформи можна класифікувати за типом управлінських завдань, які вони вирішують.

Цифрові платформи для стратегічного планування умовно поділяються на три типи [5]:

1. системи внутрішнього управління бізнес-процесами (ERP, BPM);
2. платформи зовнішньої взаємодії (CRM, SRM);
3. інтегровані системи стратегічного управління (BI, OKR, AI-аналітика, Big Data-платформи).

Серед найпоширеніших інструментів — SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Tableau, Power BI, Zoho Analytics, Cascade Strategy, Lucidchart, Miro, Weekdone, Perdoo. Вони дозволяють формувати стратегічні карти, аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, моделювати сценарії розвитку, контролювати виконання стратегічних ініціатив у реальному часі та оцінювати ризики [1].

Підсумовуючи, зауважимо, що цифрові платформи та електронні інструменти суттєво змінюють логіку стратегічного планування, перетворюючи його на динамічний, аналітично обґрунтований процес, забезпечуючи інтеграцію даних, прозорість управління, гнучкість у прийнятті рішень та можливість оперативного реагування на зміни. Ефективне використання таких платформ потребує високого рівня цифрової компетентності, адаптації організаційної структури та переосмислення стратегічної культури.

Література

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Заїка О., Чубка І. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. Серія “Економічна”. 2024. № 106. Р. 47–55. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05>.
3. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 44–51. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-06>

4. Мельник О., Руда М. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Vol. 2024, № 2. Р. 196–209. URL: <https://doi.org/10.23939/steu2024.02.196>
5. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213–220. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>

НЕМЧЕНКО Тетяна Анатоліївна

канд. екон. наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнського національного технічного університету

ПОПОВКІНА Олена Сергіївна

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

ОПП “Економіка” спеціальності 051 “Економіка”,

Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація є ключовим чинником зростання та конкурентоспроможності компаній. Зокрема це відображається на автоматизації бізнес-процесів, що знижує витрати та підвищує продуктивність, також використанні аналітики даних для ухвалення стратегічних рішень. Впливає на гнучкість бізнес-моделей, які швидко адаптуються до змін середовища. Має наслідок при виході на нові ринки за допомогою цифрових платформ, а також створенні інноваційних продуктів і послуг, які формують додаткову цінність для клієнтів.

Тому цифрова трансформація на сьогодні — це необхідність для виживання бізнесу. Хорошим прикладом є компанія Amazon (див. рис. 1.), яка використовує аналітику великих даних та штучний інтелект для прогнозування попиту, а також налагоджену автоматизацію логістичних процесів, дозволяючи швидко адаптуватися до змін попиту, підвищувати ефективність операцій та покращувати клієнтський досвід. Завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту, продажі Amazon у 2 кварталі 2025 року досягли найвищого квартального показника за всю історію компанії — 167,7 млрд доларів, зросли на 13 %. Сегмент Amazon Web Services за той самий період зріс на 17,5 % до 30,9 млрд дол., завдяки попиту на AI-рішення у бізнесі [2]. Цифрова трансформація також включає впровадження робототехніки та автоматизованих рішень для логістики, що дозволяє компаніям значно підвищувати продуктивність та точність виконання замовлень. Amazon використовує

Зростання продажів Amazon, млрд доларів

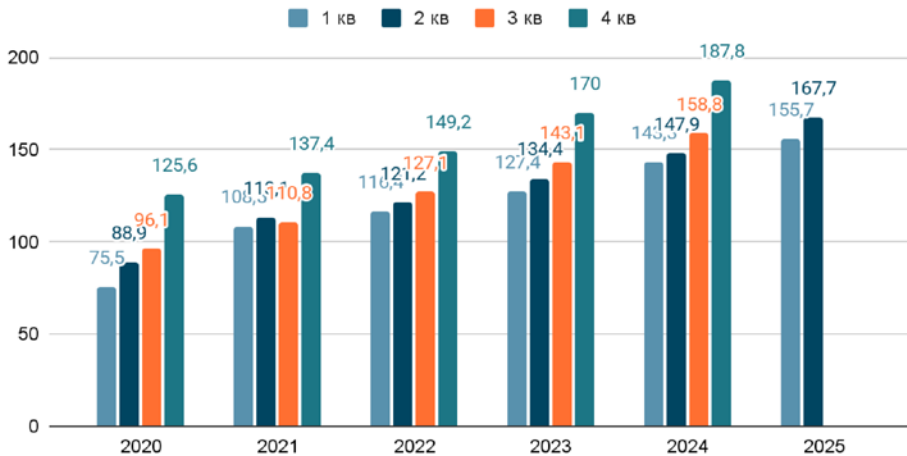


Рис. 1. Зростання продажів Amazon, в млрд. доларів*, після впровадження технологій штучного інтелекту

Джерело: [1]

* Зростання продажів Amazon у 2 кварталі 2025 відображає ефективність цифрової трансформації, включно з використанням штучного інтелекту та автоматизації логістики.

роботів Vulcan у своїй глобальній мережі складів та інноваційні технології сортування й доставки “останньої милі”, що оптимізує роботу співробітників і скорочує час обробки замовлень, що не лише підвищує економічну ефективність, а і покращує сервіс для клієнтів, забезпечуючи компанії додаткові конкурентні переваги.

Цифрова трансформація не обмежується лише великими глобальними компаніями, такими як Amazon. Вона також є ключовим чинником підвищення ефективності для інших ритейлерів, які активно впроваджують цифрові інструменти у свої бізнес-процеси. Наприклад, компанія Zalando мігрувала своє рішення з управління медіа на платформу Amazon CloudFront, що дозволило значно покращити досвід користувачів і підвищити швидкість обробки контенту на сайті та в мобільних додатках. Використання хмарних сервісів і аналітики даних допомогло компанії оперативно адаптуватися до змін попиту, оптимізувати ланцюги поставок і підвищити рівень персоналізації для клієнтів. Цей приклад ілюструє, що впровадження цифрових технологій, включно з автоматизацією, хмарними сервісами та аналітикою, забезпечує конкурентні переваги та стабільне зростання для сучасних компаній [3].

Цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення стратегічної ефективності та конкурентоспроможності сучасних компаній, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних та впровадження інноваційних технологій, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Приклади компаній Amazon та Zalando демонструють, що застосування штучного інтелекту, робототехніки, хмарних сервісів та ERP/CRM систем сприяє прискоренню виконання замовлень, підвищенню продуктивності та покращенню клієнтського досвіду. В результаті цифрова трансформація не лише стимулює зростання продажів, але й формує



Рис. 2. Процесна модель: цифрова трансформація в Amazon і Zalando
Джерело: складено авторами на основі [1; 3]

довгострокові конкурентні переваги, що робить її необхідною умовою для стратегічного управління та розвитку сучасного бізнесу.

Література

1. Amazon continues to speed up fulfillment in Q2 as sales grow. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/article/amazon-sales/>
2. Amazon.com Announces Second Quarter Results. URL: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2025/Amazon-com-Announces-Second-Quarter-Results/>
3. Zalando Enhances Customer Experience Using Amazon CloudFront. URL: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/zalando-case-study/>

СИМАК Сергій Васильович

д-р. наук з держ. упр., проф., професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В ЕПОХУ ЦІФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер господарської діяльності, і фінансовий сектор не є

винятком. Україна, незважаючи на численні виклики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, активно інтегрується в глобальні процеси цифрової трансформації. Впровадження інноваційних фінансових інструментів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для забезпечення економічного зростання, підвищення ефективності фінансової системи та покращення доступу населення до фінансових послуг.

Цифровізація економіки України розпочалася порівняно недавно, але вже демонструє значні результати. Національний банк України активно підтримує впровадження фінансових технологій, створюючи сприятливе регуляторне середовище для розвитку фінтех-компаній та модернізації традиційних банківських установ [3, с. 45].

Одним з найбільш помітних проявів фінансових інновацій в Україні стало масове впровадження мобільного банкінгу. За останні роки кількість активних користувачів мобільних банківських додатків зросла в декілька разів, що свідчить про зміну споживчих звичок та готовність населення до використання цифрових фінансових сервісів. Мобільний банкінг не просто переніс традиційні банківські операції в онлайн-формат, він створив принципово нові можливості для управління фінансами, включаючи миттєві платежі, автоматизоване бюджетування, персоналізовані фінансові поради на основі аналізу даних [4, с. 78].

Платіжні системи зазнали революційних змін завдяки впровадженню безконтактних технологій та систем швидких платежів. Система електронних платежів в Україні розвивається динамічно, охоплюючи різні сегменти ринку від роздрібної торгівлі до державних послуг. Впровадження національної системи масових електронних платежів дозволило значно знизити вартість транзакцій та підвищити швидкість розрахунків між фінансовими установами [5, с. 112].

Криптовалюти та цифрові активи поступово інтегруються в українську фінансову систему. Хоча регуляторна база для криптовалют все ще формується, Україна демонструє прогресивний підхід до цієї сфери. Прийняття законодавства про віртуальні активи створило правову визначеність для учасників крипторинку та відкрило шлях для легалізації операцій з криптовалютами. Це важливий крок для залучення інвестицій у сектор блокчейн-технологій та розвитку інноваційних фінансових продуктів на основі цифрових активів [2, с. 34].

Краудфандингові платформи та альтернативні форми фінансування набувають популярності в Україні як інструменти залучення капіталу для стартапів та малого бізнесу. Цифровізація зробила процес залучення інвестицій більш доступним та демократичним, дозволяючи підприємцям звертатися безпосередньо до потенційних інвесторів через онлайн-платформи. Краудфандинг не тільки вирішує проблему доступу до фінансування для інноваційних проєктів, але й створює нові можливості для інвесторів диверсифікувати свої портфелі та підтримувати перспективні ініціативи.

Необанки та необанкінг представляють новий підхід до банківських послуг, орієнтований виключно на цифрові канали комунікації. Ці фінансові

установи не мають фізичної філіальної мережі, що дозволяє їм значно знизити операційні витрати та запропонувати клієнтам конкурентні умови обслуговування. Необанки часто впроваджують інноваційні функції, такі як миттєве відкриття рахунків, гнучкі інструменти бюджетування, інтеграція з різноманітними фінансовими сервісами. Хоча в Україні необанкінг все ще розвивається, окремі цифрові банки вже демонструють успішні бізнес-моделі [1, с. 156].

Регуляторні технології, або регтех, стають важливим інструментом для забезпечення відповідності фінансових установ вимогам законодавства в умовах цифровізації. Автоматизація процесів комплаєнсу, моніторингу ризиків та звітності дозволяє фінансовим компаніям ефективніше управляти регуляторними зобов'язаннями та знижувати витрати на відповідність вимогам. Національний банк України також розробляє власні регтех-рішення для удосконалення процесів нагляду та регулювання фінансового сектору [3, с. 89].

Робо-едвайзери та автоматизовані інвестиційні платформи демократизують доступ до професійного управління інвестиціями. Ці цифрові сервіси використовують алгоритми для формування інвестиційних портфелів відповідно до фінансових цілей та рівня толерантності до ризику клієнта. Завдяки автоматизації робо-едвайзери можуть пропонувати послуги управління активами за значно нижчою вартістю порівняно з традиційними інвестиційними консультантами, роблячи професійне управління інвестиціями доступним для ширшого кола інвесторів.

Цифрові гаманці та платіжні додатки трансформують звички споживачів та зменшують залежність від готівкових розрахунків. Поширення смартфонів та мобільного інтернету створило передумови для масового впровадження цифрових платіжних рішень. В Україні функціонують численні цифрові гаманці та платіжні додатки, які пропонують зручні інструменти для проведення платежів, переказів коштів, оплати рахунків та інших фінансових операцій. Це сприяє фінансовій інклюзії та підвищує ефективність платіжної системи.

Великі дані та аналітика стають основою для прийняття стратегічних рішень у фінансовому секторі. Збір та аналіз великих обсягів структурованих та неструктурованих даних дозволяє фінансовим установам краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати продуктову лінійку, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та покращувати управління ризиками. Аналіз поведінкових даних, соціальних мереж, геолокації та інших джерел інформації створює можливості для персоналізації фінансових послуг та прогнозування фінансових трендів.

Цифрова нерівність може погіршити фінансову ексклюзію певних груп населення. Незважаючи на те, що цифрові фінансові послуги можуть покращити доступ до фінансування, люди похилого віку, мешканці сільських місцевостей та особи з низьким рівнем цифрової грамотності можуть залишитися поза межами цифрової фінансової системи. Це вимагає розробки спеціальних програм навчання та підтримки для забезпечення інклюзивного характеру цифровізації [1, с. 234].

Регуляторні виклики пов'язані з необхідністю балансу між стимулюванням інновацій та захистом інтересів споживачів. Швидкий розвиток фінансових технологій випереджає адаптацію регуляторної бази, створюючи прогалини в законодавстві та невизначеність для учасників ринку. Національний банк України працює над створенням гнучкої та адаптивної регуляторної системи, яка підтримує інновації, не компрометуючи стабільність фінансової системи та захист споживачів [3, с. 223].

Трансформація бізнес-моделей традиційних фінансових установ під тиском цифровізації створює внутрішні виклики, пов'язані з необхідністю переосмислення організаційної структури, корпоративної культури та підходів до управління. Багато українських банків інвестують у цифрову трансформацію, але процес модернізації вимагає значних фінансових ресурсів та часу. Конкуренція з боку агільних фінтех-компаній стимулює традиційні фінансові установи прискорювати інновації та покращувати клієнтський досвід.

Міжнародна співпраця та інтеграція з глобальними фінансовими системами відіграють важливу роль у розвитку інноваційних фінансових інструментів в Україні. Участь у міжнародних ініціативах, обмін досвідом з іншими країнами та залучення іноземних інвестицій у фінтех-сектор сприяють прискоренню цифровізації та впровадженню кращих практик [4, с. 178]. Гармонізація регуляторних стандартів з європейськими вимогами створює передумови для інтеграції української фінансової системи в європейський фінансовий простір.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційні фінансові інструменти відіграють ключову роль у цифровій трансформації економіки України. Впровадження мобільного банкінгу, систем швидких платежів, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та інших інновацій створює передумови для модернізації фінансового сектору, покращення доступу до фінансових послуг та підвищення ефективності економіки в цілому. Хоча процес цифровізації супроводжується численними викликами, пов'язаними з кібербезпекою, регулюванням та цифровою нерівністю, стратегічний підхід до впровадження інновацій та співпраця між державою, фінансовими установами та технологічними компаніями дозволяють Україні впевнено рухатися шляхом цифрової трансформації фінансової системи.

Література

1. Григоренко Ю. А. Інноваційні моделі фінансування в цифровій економіці. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2024. 267 с.
2. Іванова Т. Г., Кузьменко О. Б. Блокчейн-технології у фінансовому секторі: можливості та ризики. Одеса : Атлант, 2023. 198 с.
3. Коваленко В. В., Шелудько С. А. Цифрова трансформація банківської системи України: виклики та перспективи. Київ : Київський нац. екон. ун-т, 2024. 289 с.
4. Петренко М. І., Литвиненко О. С. Фінансові технології в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. Харків : ФОП Панов А. М., 2023. 245 с.
5. Сидоренко О. В. Платіжні системи в умовах цифровізації економіки: монографія. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2024. 312 с.

СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

*канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

РИБІЦЬКИЙ Дмитро Віталійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ефективне формування кадрової політики в умовах цифрової економіки потребує інтеграції інноваційних інструментів, що забезпечують адаптацію підприємств до технологічних трансформацій. Цифрова економіка характеризується домінуванням даних, автоматизацією бізнес-процесів та впровадженням гібридних моделей роботи, що висуває нові вимоги до стратегій підбору, розвитку та утримання персоналу.

Проблема полягає у невідповідності традиційних підходів у кадровій політиці вимогам цифрової економіки, де швидкі технологічні зміни призводять до зростання плинності кадрів, зниження продуктивності та ускладнення прогнозування кадрових потреб. Економічна нестабільність підсилює ці виклики, спричиняючи релокацію бізнесу, перехід на віддалений формат роботи та необхідність оптимізації ресурсів, що обґрунтовує застосування інноваційних підходів для забезпечення стійкості організацій.

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які трансформують кадрову політику, акцентуючи увагу на персоналізованому підборі і розвитку персоналу за допомогою AI та аналітики даних. У глобальному контексті цифровізація сприяє підвищенню ефективності, а в

Україні воєнні дії прискорили використання онлайн-інструментів, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів і підтримувати конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз досліджень свідчить, що проблеми формування кадрової політики в цифровій економіці висвітлені в працях українських вчених, таких як Н. В. Зачосова, А. О. Коваленко, Д. М. Куценко, О. В. Шатілова, Н. О. Шишук, Г. І. Писаревська, Т. П. Шуба, Д. Б. Спас та ін. Дослідники підкреслюють роль цифровізації в оптимізації процесів, проте недостатньо вивчено інтеграцію інноваційних інструментів у вітчизняну практику в умовах нестабільності.

Закриття стратегічних підприємств і зниження фінансово-економічної безпеки, спричинені воєнними діями, підкреслюють критичну важливість ефективного управління людським капіталом. У цьому контексті кадрова політика виступає ключовим механізмом формування, розвитку та використання людського капіталу для підтримки стійкості підприємств і забезпечення їх адаптації до цифрових трансформацій [1, с. 150]. Кадрова політика — це система принципів, стратегій та заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання людського капіталу для досягнення організаційних цілей [3, с. 46]. Цифрова економіка — це економічна система, базована на цифрових технологіях, де дані стають ключовим ресурсом [4; 5]. Інноваційні інструменти включають AI, big data та хмарні платформи, що трансформують кадрову політику через автоматизацію. Внутрішніми факторами формування кадрової політики є рівень цифрової зрілості компанії та компетенції HR-фахівців, тоді як зовнішніми — ринкові тренди та регуляторні вимоги. Економічна нестабільність підсилює ризики, зокрема зростання витрат на навчання та демотивацію персоналу через невизначеність. В умовах війни в Україні спостерігається активне використання цифрових інструментів для віддаленого рекрутингу, що демонструє здатність компаній до адаптації [1, с. 142].

Для підвищення ефективності кадрової політики пропонується комплексний підхід із інтеграцією інноваційних рішень. Поєднання AI із традиційними методами підбору персоналу дозволяє підвищити точність відбору на 30–40 %, базуючись на аналітичних даних, що сприяє стійкості організацій у нестабільних економічних умовах.

Систематизація інноваційних інструментів кадрової політики в цифровій економіці свідчить, що їхнє впровадження забезпечує комплексний вплив на управління персоналом. Використання AI та HR-аналітики дозволяє оптимізувати процеси відбору і прогнозування потреб у кадрах, зменшуючи ризики помилкових рішень. Віртуальні платформи розвитку формують сучасні освітні траєкторії, сприяючи підвищенню цифрових компетентностей працівників та забезпечуючи економію ресурсів. Блокчейн-технології гарантують прозорість і надійність кадрових процесів, знижуючи ризики маніпуляцій. Чатботи та хмарні платформи сприяють оперативній комунікації, інтеграції процесів і мобільності співробітників. Гейміфікація виступає дієвим інструментом підвищення мотивації та формування корпоративної

культури. У цілому, поєднання цих інноваційних підходів створює нову модель управління кадрової політики, орієнтовану на цифрову трансформацію, гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

**Інноваційні інструменти формування кадрової політики
в умовах цифрової економіки**

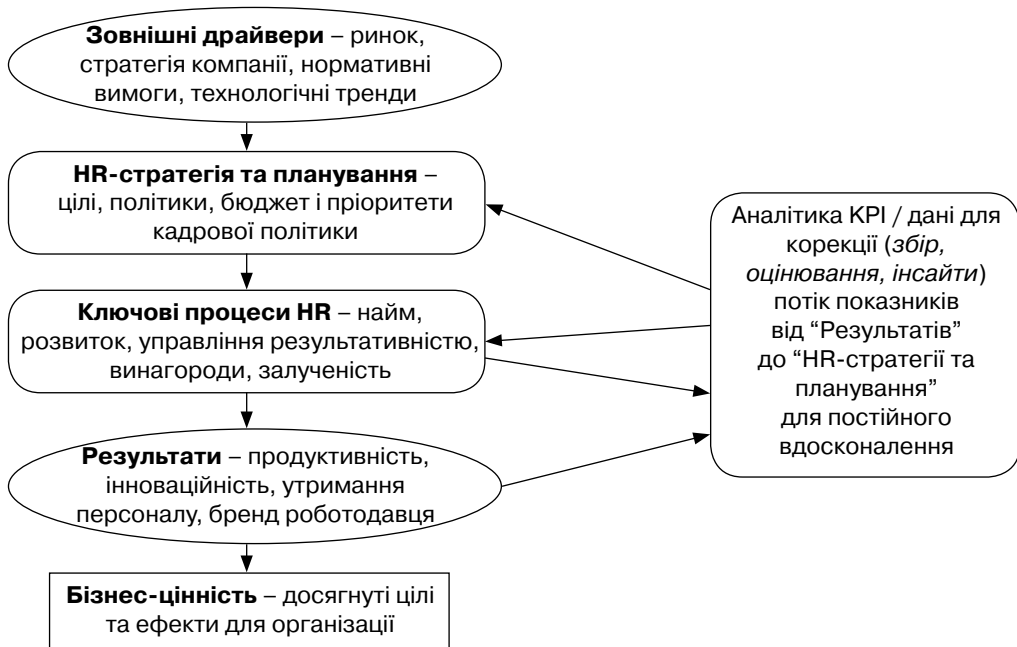
№ пор.	Інструмент	Основні функції	Основні завдання	Очікувані результати
1.	AI у рекрутингу	Автоматизований аналіз резюме; прогнозування відповідності кандидатів; машинне навчання для підбору	Сканування баз даних; оцінка професійних і soft skills; персоналізований підбір	Скорочення часу на найм; підвищення точності відбору; зниження ризику упереджених рішень
2.	HR-аналітика на базі Big Data	Комплексний аналіз даних про персонал; побудова прогнозних моделей	Збір та інтеграція даних з різних джерел; моделювання сценаріїв розвитку; оптимізація кадрової політики	Зменшення плинності на 15–25 %; підвищення ефективності планування; своєчасне виявлення кадрових ризиків
3.	Віртуальні платформи розвитку (VR/AR, LMS)	Створення навчальних середовищ; відстеження прогресу; адаптивне навчання	Розробка інтерактивних модулів; інтеграція навчання з KPI; індивідуалізація освітніх траєкторій	Розвиток цифрових компетенцій; зростання мотивації до самонавчання; економія витрат на офлайн-курси
4.	Блокчейн у HR-практиках	Забезпечення прозорості оцінювання і винагород; захист персональних даних	Автоматизація трудових контрактів; перевірка достовірності історії зайнятості; контроль за винагородами	Підвищення довіри між роботодавцем і працівниками; зниження ризиків шахрайства; оптимізація документообігу
5.	Чатботи та віртуальні асистенти	Цілодобова підтримка персоналу; автоматизація HR-комунікацій	Обробка запитів співробітників; збір відгуків; інтеграція з HRM-системами	Підвищення залученості; прискорена адаптація нових співробітників; зниження навантаження на HR-відділ
6.	Хмарні HR-платформи	Централізоване управління процесами; зберігання даних у єдиній системі	Уніфікація кадрового документообігу; дистанційний доступ до HR-функцій; інтеграція з ERP	Гнучкість управління персоналом; скорочення адміністративних витрат; підвищення мобільності співробітників
7.	Гейміфікація управління персоналом	Використання ігрових механік у навчанні та мотивації	Створення системи балів, рейтингів, винагород; стимулювання командної взаємодії	Підвищення залученості; розвиток корпоративної культури; зростання продуктивності

Джерело: складено авторами на основі [1–3; 5]

Пропонуємо розроблену модель управління кадровою політикою обґрунтовується необхідністю переходу від фрагментарних HR-практик до єдиного циклу “драйвери – стратегія – процеси – результати – корекція”, що забезпечує керованість і прозорість рішень (див. рис.). Вона формалізує зв’язок між зовнішніми викликами, стратегічними цілями та операційними HR-процесами, а вбудований зворотний зв’язок на основі КРІ дозволяє своєчасно коригувати політику на підставі даних.

Практична значущість запропонованої моделі полягає у підвищенні продуктивності та утриманні персоналу шляхом фокусування ресурсів на найбільш ефективних інструментах підбору, розвитку, винагороди та залученості співробітників. Модель сприяє зниженню транзакційних витрат та ризиків, уніфікуючи процедури планування, моніторингу та оцінювання, а також спрощуючи інтеграцію цифрових HR-систем. Її впровадження забезпечує узгодження кадрової політики з бізнес-цілями та прискорює адаптацію організації до змін у цифровій економіці.

Таким чином, Реалізація цифрових інструментів формування кадрової політики мінімізує ризики нестабільності та трансформує виклики у можливості для зростання. Для оцінки ефективності рекомендується здійснювати моніторинг ключових показників, таких як ROI від інвестицій у персонал, рівень компетенцій співробітників та коефіцієнт плинності кадрів. Інтеграція інноваційних технологій із людським фактором формує адаптивну кадрову політику, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентні переваги компаній у цифровій економіці, де трансформація HR-процесів стає основою ефективного управління людським капіталом.



Модель управління кадровою політикою в цифровій економіці

Джерело: Розроблено авторами

1. Головач Н. В., Гонтарук Ю. А. Зміни кадрової політики підприємств України в умовах воєнного стану. Проблеми модернізації України : [зб. наук. пр.] Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (Київ, МАУП, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М.Ф.Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023. Вип. 16. С. 149–152.
2. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С. 142–157. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>
3. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. № 4 (71). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-6>. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2769>
4. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf
5. Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б. Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента HR-політики на засадах діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-20>. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a20.pdf

ЄСАУЛОВ Юрій Вячеславович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 “Економіка”,
Київський національний університет будівництва і архітектури
<https://orcid.org/0009-0003-6492-9054>

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ: ОСВІТНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ефективний розвиток людського капіталу в Україні на основі освітніх стратегій є визначальним чинником переходу до інноваційної економіки. Інноваційна модель господарювання базується на знаннях, технологіях і креативності, де освіта виступає провідним інструментом формування компетенцій для створення та впровадження інновацій. В умовах сучасних українських реалій, ускладнених воєнним конфліктом, економічними кризами та демографічними трансформаціями, освітня система має адаптуватися до потреб ринку, забезпечувати розвиток цифрової грамотності та стимулювати

безперервне навчання. Водночас невідповідність чинних освітніх стратегій вимогам інноваційної економіки, обмежена інтеграція освіти з бізнес-середовищем, низький рівень фінансування та наслідки війни зумовлюють відтік талантів, дефіцит інноваційних компетенцій і зниження якості людського капіталу.

Актуальність дослідження визначається глобальними тенденціями переходу до знаннєвої економіки та необхідністю формування освітніх стратегій, орієнтованих на цифровізацію, партнерство з бізнесом і розвиток STEM-напрямів. Такий підхід сприятиме трансформації викликів у можливості економічного зростання та забезпеченню сталого розвитку. Аналіз праць українських науковців, зокрема А. В. Бабічева, Г. А. Дмитренка, Л. О. Згалат-Лозинської, Н. В. Головач, Л. С. Дорошенко, Ю. Ю. Точиліної, О. С. Чупілко та інших, засвідчує ключову роль освіти у формуванні інноваційних компетенцій. Водночас адаптація освітніх стратегій до умов воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення потребує подальшого поглибленого дослідження.

У сучасному інформаційно орієнтованому суспільстві людський капітал, що охоплює знання, навички, досвід та інтелектуальний потенціал працівників, безпосередньо впливає на темпи економічного розвитку. Його визначальними складовими є освіта, здатність до безперервного навчання, критичне мислення, креативність і гнучкість у реагуванні на інноваційні зміни. Людський капітал формується як сукупність знань, умінь, здоров'я та мотивації індивідів, що забезпечує економічне зростання [2, с. 228]. Освітні стратегії виступають системними заходами держави та бізнесу, спрямованими на формування компетенцій через формальну, неформальну та інформальну освіту [1; 3]. Серед внутрішніх факторів розвитку варто відзначити якість освітніх програм і доступність технологій, а серед зовнішніх — економічну політику та глобальні тенденції.

В умовах інтеграції України у світовий освітній та науково-технологічний простір особливої ваги набуває розвиток міжнародних академічних обмінів, спільних дослідницьких програм і партнерських проєктів з бізнесом, що дозволяє підвищувати якість підготовки кадрів, формувати інноваційні екосистеми та зменшувати ризики відтоку висококваліфікованих спеціалістів за кордон. Таким чином, модернізація освітніх стратегій у поєднанні з глобальними практиками створює передумови для сталого відновлення економіки України та зміцнення її конкурентних позицій у світовому середовищі.

Воєнна агресія в Україні призвела до руйнування освітньої інфраструктури, проте стимулювала активне впровадження онлайн-освіти. Платформи, такі як Coursera та Prometheus, забезпечують широкий доступ до знань і створюють нові можливості для підвищення кваліфікації. Для ефективного розвитку інноваційної економіки потрібні стратегії, орієнтовані на цифровізацію, партнерства та інклюзивність, інтеграція яких з інноваційними екосистемами дозволяє підвищити ефективність людського капіталу та забезпечити поствоєнне відновлення на основі результатів аналізу рентабельності інвестицій у сферу освіти.

**Основні освітні стратегії розвитку людського капіталу
для інноваційної економіки в Україні**

№ пор.	Стратегія	Основні цілі	Основні завдання	Основні результати
1.	Цифровізація освіти	Формування цифрових компетенцій для інноваційної економіки	• Впровадження он-лайн-платформ • Навчання AI та Data Science • Інтеграція освітніх програм з бізнес-процесами	• Підвищення цифрової грамотності • Зростання інноваційного потенціалу • Зниження дефіциту кваліфікованих кадрів
2.	Партнерство освіта-бізнес	Адаптація освітніх програм до потреб ринку праці	• Розробка спільних освітніх програм • Стажування та практика в компаніях • Фінансування науково-дослідних робіт (R&D)	• Формування практичних навичок • Зниження рівня безробіття • Підвищення ВВП через кваліфіковані кадри
3.	Безперервне навчання	Підвищення адаптивності та компетентності кадрів	• Модульні та короткострокові курси • Сертифікація та підвищення кваліфікації • Державна підтримка програм	• Утримання талантів • Зростання інноваційного потенціалу • Підвищення стійкості економіки
4.	Інклюзивна освіта	Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх груп	• Програми для ветеранів та учасників АТО • Підтримка емігрантів та внутрішньо переміщених осіб • Стимулювання гендерної рівності	• Соціальна інтеграція • Розширення людського капіталу • Зниження соціальної нерівності
5.	STEM-орієнтація	Розвиток науково-технічних та інженерних компетенцій	• Реформа шкільної та вищої освіти • Гранти та стипендії для досліджень • Інтеграція освітніх програм з ЄС	• Інноваційні прориви • Підвищення конкурентоспроможності • Стимулювання економічного зростання

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 5]

В сучасній Україні освітні стратегії розвитку людського капіталу спрямовані на інтеграцію цифрових технологій та формування кадрового потенціалу, здатного відповідати вимогам інноваційної економіки. Цифровізація освітнього процесу, зокрема завдяки онлайн-платформам і курсам з використанням штучного інтелекту, підвищує рівень цифрової грамотності студентів та сприяє зменшенню дефіциту фахівців у сфері інформаційних технологій та інженерії. Розвиток партнерств між закладами освіти та бізнесом забезпечує набуття практичних компетентностей, проходження стажувань і реалізацію науково-дослідних проєктів, що підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку праці. Водночас безперервне навчання гарантує

адаптивність персоналу до швидких технологічних трансформацій, а інклюзивні практики сприяють інтеграції різних соціальних груп і зміцненню соціальної стабільності. Важливим напрямом є STEM-орієнтація, яка стимулює науково-технічний розвиток та формує передумови для інноваційних проривів і економічного зростання.

Таким чином, освітні стратегії в Україні демонструють комплексний підхід, у якому взаємодіють освіта, технології та соціальні чинники, забезпечуючи формування стійкого й конкурентоспроможного людського капіталу. Їх реалізація мінімізує ризики соціально-економічної нестабільності, перетворюючи освіту на ключовий драйвер інноваційного розвитку. Для оцінки результативності доцільним є моніторинг таких показників, як рівень освітньої підготовки, індекс інновацій та міграційні тенденції. Поєднання державної освітньої політики з приватними ініціативами створює умови для довгострокового розвитку людського капіталу, що, у свою чергу, забезпечує інтеграцію України у глобальні інноваційні процеси та сприяє сталому відновленню й зростанню національної економіки.

Література

1. Бабічев А. В., Пелюх О. І. Стратегічні аспекти розвитку людського капіталу в Україні в контексті інтеграції ветеранів у сфери Індустрій 4.0 та 5.0. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-76-83>. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023/728-1744379312.pdf>
2. Дмитренко Г. А., Згала-Лозинська Л. О., Головач Н. В., Дорошенко Л. С., Липицька Н. І., Данилюк Л. С., Ріктор Т. Л. Науково-технологічні засади формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти в руслі нового гуманізму : монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 300 с.
3. Лондар Л. П. Розвиток людського капіталу в Україні за рахунок розширення можливостей державних фінансів. *Освітня аналітика України*. 2021. № 1 (12). С. 21–38. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-1-21-38>. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/2_Londar_LP_112_2021_21_38.pdf
4. Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту*. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 88–91. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/18.pdf
5. Чупілко О. С. Інноваційні технології у розвитку людського капіталу як складової систем управління в економіці. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 227–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-35>. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1338/1288/>

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Любов Олександрівна

д-р екон. наук, проф.,

професор кафедри економіки бізнесу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

ГРІНЧУК Євгеній Миколайович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальності 051 “Економіка”,

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

В умовах глобальних викликів, цифрової трансформації та зростання соціальної відповідальності бізнесу, система соціально-трудових відносин (СТВ) виступає ключовим фактором, що визначає не лише конкурентоспроможність окремих підприємств, а й стійкість національної економіки в цілому. Традиційні моделі управління персоналом, засновані на адміністративному контролі та жорсткій ієрархії, демонструють обмежену ефективність у динамічному середовищі, не здатні повною мірою мобілізувати людський капітал, стимулювати інноваційну активність та гармонізувати інтереси всіх стейкхолдерів.

Сталий розвиток економічної системи безпосередньо залежить від здатності трансформувати СТВ на засадах партнерства, гнучкості та інноваційності. Для досягнення балансу економічної, соціальної та екологічної складової необхідна нова парадигма управління, де працівник розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний партнер у реалізації цілей організації [1].

Актуальність теми зумовлена потребою розробки та впровадження інноваційних підходів до управління СТВ, які сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпеченню соціальної стабільності та довгостроковому економічному зростанню та є стратегічним завданням для українських підприємств, що прагнуть інтегруватися у глобальний економічний простір та посилити свої конкурентні позиції.

Проблематика розвитку СТВ детально розглядається у працях провідних українських вчених, таких як О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, Л. Остапенко та ін., де проаналізовано теоретичні основи СТВ, механізми їх регулювання та вплив на соціально-економічні процеси. Водночас комплексний аналіз впливу інноваційних методів управління на забезпечення сталого роз-

витку в умовах цифрової трансформації потребує подальшого системного дослідження.

Соціально-трудові відносини формують складну систему взаємозв'язків між працівниками, роботодавцями та державою, які виникають у процесі трудової діяльності, та безпосередньо впливають на макроекономічні показники: продуктивність праці, рівень безробіття, соціальну напруженість і інвестиційну привабливість [2; 3]. Гармонійні СТВ створюють сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, що є основою інноваційної економіки [1, с. 141]. Сталий розвиток неможливий без соціальної згуртованості та ефективного використання головного ресурсу суспільства – людського капіталу.

Сучасна парадигма управління СТВ передбачає перехід від реактивних до проактивних стратегій, спрямованих на попередження конфліктів, підвищення залученості персоналу та створення умов для професійного і особистісного розвитку [4]. В цьому контексті інноваційні методи управління виступають ключовими інструментами трансформації соціально-трудових відносин.

Вплив інноваційних методів управління на ефективність персоналу та соціально-економічний розвиток організації

Інноваційний метод управління	Основні інструменти	Вплив на ефективність управління персоналом	Соціально-економічний ефект
Цифровізація HR-процесів	HR-аналітика, хмарні платформи для управління талантами, системи електронного документообігу, мобільні додатки для внутрішніх комунікацій	Оптимізація адміністративних процесів, підвищення об'єктивності прийняття рішень, персоналізований підхід до співробітників	Зростання продуктивності праці, підвищення задоволеності персоналу, ефективне управління талантами
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна робота, гнучкий графік, часткова зайнятість, проектна робота (gig-економіка)	Підвищення адаптивності бізнесу до ринкових змін, розширення доступу до талантів	Покращення балансу “робота – життя”, залучення висококваліфікованих фахівців, підвищення мотивації та залученості
Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на людину	Програми well-being, навчання та розвиток (L&D), менторські програми, створення безпечного психологічного клімату, принципи інклюзивності	Підвищення лояльності персоналу, зростання продуктивності праці, стимулювання інновацій	Соціальна згуртованість, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників
Партнерська модель соціального діалогу	Конструктивна співпраця з профспілками, спільні комітети, розробка систем мотивації, справедливий розподіл результатів діяльності	Зниження конфліктності в колективах, ефективне вирішення виробничих проблем	Стабільність виробничих процесів, соціальна справедливість, підвищення довіри між сторонами

Джерело: Складено авторами на основі [1; 2; 4; 5]

Таблиця демонструє, що цифровізація HR-процесів забезпечує оптимізацію адміністративних процедур, підвищує об'єктивність прийняття рішень та дозволяє персоналізувати підхід до співробітників, що сприяє зростанню продуктивності та задоволеності персоналу. Гнучкі форми зайнятості, такі як дистанційна робота або проектна зайнятість, підвищують адаптивність бізнесу до ринкових змін і одночасно покращують баланс “робота – життя” для працівників, розширюючи доступ до талантів. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на людину, через програми well-being, менторство та L&D-стратегії зміцнює соціальну згуртованість, знижує плинність кадрів і стимулює інноваційність. Партнерська модель соціального діалогу сприяє зниженню конфліктності, стабільності виробничих процесів та забезпечує соціальну справедливість у колективах. У сукупності ці інноваційні методи формують комплексний підхід до управління персоналом, який підвищує ефективність організації та підтримує сталий соціально-економічний розвиток.

Імплементація зазначених підходів підвищує адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, зміцнює їхню репутацію як відповідальних роботодавців, що, у свою чергу, підвищує їхню загальну конкурентоспроможність. Компанії, що інвестують у розвиток СТВ, отримують довгострокову перевагу завдяки залученому, мотивованому та інноваційно-активному персоналу.

Висновки. Таким чином, перехід до інноваційних моделей управління соціально-трудовими відносинами є стратегічним імперативом для забезпечення сталого розвитку економіки. Методи, що базуються на цифровізації, гнучкості, людиноцентричній корпоративній культурі та соціальному партнерстві, створюють умови для максимального розкриття людського потенціалу, що сприяє не лише зростанню економічної ефективності підприємств, а й забезпеченню соціальної стабільності, підвищенню якості життя та формуванню стійкої конкурентної переваги національної економіки на довгострокову перспективу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методики комплексної оцінки впливу стану СТВ на індикатори сталого розвитку країни.

Література

1. Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Напрями підвищення обґрунтованості соціально-трудових нормативів як інструмент реалізації концепції гідної праці. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.49-23>.
2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Людиноцентрична сутність економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 8. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8>
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97–125. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9
4. Остапенко Л. О. Соціальний діалог як інструмент регулювання соціально-трудових відносин в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту*.

Серія “Право” / гол. ред. Ю. М. Бисага. Ужгород : Вид. дім “Гельветика”, 2017. Т. 1. Вип. 44. С. 139–141.

5. *Фесун Т. П.* (упоряд.) Економіка праці та менеджмент : наук.-допом. бібліогр. покажч. Київ : Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка, 2021. 244 с.

ЧЕРУШЕВА Галина Батрбеківна

канд. пед. наук,

*доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

ПОВЕДІНКОВІ ТРИГЕРИ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: ЯК ЕМОЦІЇ КЕРУЮТЬ ВИБОРОМ СПОЖИВАЧА

У сучасному комунікаційному середовищі увага споживача перетворилася на стратегічний ресурс. Щодня людина стикається з тисячами інформаційних повідомлень, тому лише ті, що викликають емоційний відгук, мають шанс бути поміченими. За даними дослідження Kantar (2024 р.), цифрові оголошення, що апелюють до емоцій, у чотири рази ефективніше зміцнюють довіру до бренду, ніж нейтральні [3]. Це підтверджує висновок Д. Канемана про те, що більшість рішень людина ухвалює інтуїтивно, керуючись “швидким мисленням”, а не раціональним аналізом [1].

Емоції відіграють роль “пускового механізму” сприйняття: вони активують увагу, формують залучення та спрямовують поведінкову реакцію. Саме тому сучасний маркетинг дедалі більше спирається на **поведінкові тригери** — стимули, що запускають емоційні процеси і спонукають людину до дії [2]. Поведінковий тригер — це сигнал, який може бути зовнішнім (колір, звук, текст, зображення) або внутрішнім (емоційний стан, спогади, установки). Його ефективність базується на активації підсвідомих асоціацій, що скорочують шлях від сприйняття до рішення про покупку.

Найчастіше у маркетингових комунікаціях використовуються наступні кольорові, аудіальні, соціальні та когнітивні тригери:

- кольорові стимули, які формують очікувані емоції: червоний — енергія, синій — довіра, зелений — природність [12];
- аудіальні сигнали (звукові логотипи, мелодії, музика) — створюють асоціації з певним настроєм або образом бренду;
- соціальні докази (“10 000 клієнтів уже обрали”, “рекомендують експерти”) — активують ефект конформізму [2];
- тригери дефіциту (“залишилося 3 одиниці”, “акція діє до вечора”) викликають страх втрати — один із найсильніших мотив торів згідно з теорією поведінкової економіки [6];

- емоційні образи людей активують дзеркальні нейрони і викликають симпатію, що посилює довіру до бренду [9].

Дослідження *Frontiers in Psychology* засвідчило, що позитивні емоції (радість, довіра, зацікавлення) підвищують запам'ятовування бренду на 20–25 % [10]. За даними Nielsen, реклама з емоційним змістом збільшує продажі в середньому на 23 % [4]. Інститут The PowerMBA у 2024 р. виявив, що клієнти, які мають емоційний зв'язок із брендом, утричі частіше здійснюють повторні покупки, а їхня довгострокова цінність на 52 % вища [11].

В онлайн-маркетингу поведінкові тригери реалізуються через персоналізовані повідомлення, банери та push-сповіщення, що апелюють до емоцій. Наприклад, фраза “Ваша улюблена категорія знову у наявності” поєднує тригер персоналізації та позитивної емоції. Повідомлення з елементом терміновості (“залишилося 2 години до завершення акції”) стимулює миттєве рішення. Згідно з дослідженням Catsy Lab (2023), тригерні email-розсилки мають на 50 % вищий рівень відкриття, ніж звичайні [5].

В офлайн-маркетингу емоційні тригери формуються через дизайн середовища: колір, запахи, музику, оформлення торгових залів. Експеримент Spangenberg et al. (2006) показав, що ароматизація приміщення підвищує задоволеність покупців на 40 %, а музичний супровід збільшує час перебування у магазині майже на 20 % [7].

Український контекст підтверджує зростання ролі емоцій у період воєнних подій. Споживачі більш чутливі до символів солідарності, довіри та національної підтримки. Дослідження Н. Гайдай (2023) засвідчує, що бренди, які інтегрують патріотичні емоції у свої комунікації, отримують стійкішу лояльність [10]. Фрази “Разом до перемоги”, “Купуй українське — підтримай економіку” апелюють до цінностей єдності та відповідальності. Такі повідомлення викликають не лише емоційний, а й морально-ціннісний резонанс, створюючи глибший зв'язок між споживачем і брендом [11].

Водночас застосування емоційних тригерів потребує етичного підходу. Надмірний тиск або маніпуляція можуть спричинити ефект психологічного реактансу, коли споживач свідомо відкидає нав'язане повідомлення [5]. Згідно з моделлю Petty & Cacioppo (1986), ефективне переконання можливе лише за умов довіри до джерела, балансу раціонального та емоційного компонентів [8].

Отже, поведінкові тригери становлять ефективний інструмент поєднання психології та маркетингу. Вони ґрунтуються на розумінні емоційних механізмів сприйняття, дозволяють скоротити шлях від уваги до дії та формують довготривалі стосунки між брендом і споживачем. Раціональне та етичне використання психологічних знань у маркетингових комунікаціях забезпечує не лише зростання продажів, а й розвиток культури відповідального емоційного впливу.

Література

1. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

2. *Cialdini R. B.* Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business, 2021. 336 p.
3. Kantar. Digital ads which evoke strong emotions are four times more likely to drive brand equity [Електронний ресурс]. 2024. Available at: <https://www.kantar.com/north-america/company-news/digital-ads-which-evoke-strong-emotions-are-four-times-more-likely-to-drive--brand-equity>.
4. Nielsen Global. Emotions Drive Sales: The Link Between Affect and Purchase Intent [Електронний ресурс]. 2022. Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2022/emotions-drive-sales-the-link-between-affect-and-purchase-intent/>.
5. *Brehm J. W.* A Theory of Psychological Reactance. New York: Academic Press, 1966. 226 p.
6. *Thaler R., Sunstein C.* Nudge: The Final Edition. New Haven: Yale University Press, 2021. 384 p.
7. *Spangenberg E. R., Crowley A. E., Henderson P. W.* Ambient scent and consumer behavior. *Journal of Business Research*. 2006. Vol. 59, No. 12. P. 1281–1287.
8. *Petty R. E., Cacioppo J. T.* Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York: Springer-Verlag, 1986. 262 p.
9. *Rizzolatti G., Craighero L.* The Mirror-Neuron System. *Annual Review of Neuroscience*. 2004. Vol. 27. P. 169–192.
10. *Гайдай Н. С.* Психологія патріотичного споживання в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми психології*. 2023. Т. 19, Вип. 1. С. 88–97.
11. *Федорів А. О.* Психологічні особливості формування споживчої лояльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 37–46.

ШУЛЯР Наталія Миколаївна

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки бізнесу

АНДРУЩЕНКО Тарас Васильович

здобувач ОС “Магістр”

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова економіка кардинально змінює підходи до управління бізнесом, де інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності та виживання організацій. У центрі цього процесу перебуває людський капітал, адже саме працівники є джерелом нових ідей і креативних рішень. Мотивація персоналу до інноваційної діяльності є складним завданням, яке потребує комплексного підходу, що поєднує психологічні, соціальні та економічні аспекти. Водночас цифровізація не лише відкриває нові можливості, а й створює низку викликів. Працівники стикаються з необхідністю постійного

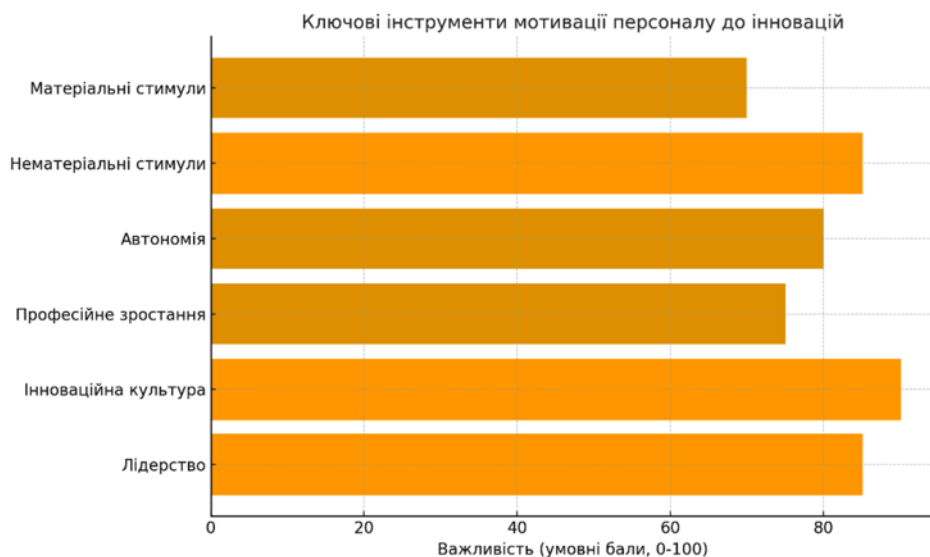
навчання, швидкої адаптації до технологічних змін, а також із загрозою професійного вигорання. Це зумовлює потребу в оновленні систем мотивації, які мають поєднувати класичні методи стимулювання з новими цифровими інструментами.

Мотивація до інновацій базується на розумінні людської поведінки та потреб. Класичні теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга чи теорія очікування Врума, допомагають пояснити, чому працівники можуть бути зацікавлені в інноваційній діяльності. Згідно з Маслоу, людина прагне до самореалізації, коли її базові потреби, такі як безпека чи фізіологічні потреби, задоволені. У контексті інновацій це означає, що працівники готові генерувати нові ідеї, якщо відчують стабільність і підтримку. Герцберг наголошує на важливості нематеріальних факторів, таких як визнання чи можливість професійного зростання, які є особливо актуальними для креативної роботи. Врум, у свою чергу, підкреслює зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою, що є важливим для стимулювання ініціатив. Сучасні підходи до мотивації акцентують увагу на внутрішній мотивації, яка ґрунтується на інтересі до завдання, почутті автономії та майстерності. Даніель Пінк у своїй концепції “мотивації 3.0” стверджує, що автономія, майстерність і мета є ключовими драйверами креативності, що робить їх особливо важливими для інноваційної діяльності. Водночас зовнішня мотивація, наприклад фінансові бонуси, залишається ефективною, але лише за умови правильного застосування, адже надмірна залежність від матеріальних стимулів може пригнічувати творчий потенціал.

Цифрова економіка створює унікальні умови для інноваційної діяльності. Швидкість технологічних змін вимагає від працівників постійного навчання та адаптації, що може бути як можливістю, так і викликом. Глобальна конкуренція змушує компанії постійно вдосконалювати продукти та процеси, підвищуючи попит на інноваційні ідеї. Гнучкість, яку забезпечують цифрові інструменти, дозволяє працювати віддалено, але може ускладнювати командну взаємодію та обмін ідеями. Доступ до великих обсягів даних відкриває можливості для аналітики та створення нових рішень, але потребує від працівників нових навичок. Культура відкритості, що є характерною для цифрової економіки, сприяє співпраці з зовнішніми партнерами та залученню ідей ззовні, що також впливає на мотиваційні стратегії.

Проте мотивація до інновацій стикається з низкою викликів. Страх невдачі є значною перешкодою, оскільки інноваційна діяльність пов'язана з ризиком і невизначеністю. Нестача ресурсів, таких як час, фінанси чи технології, може знижувати ініціативу працівників. Організаційна культура, яка не підтримує експерименти або карає за помилки, часто гальмує креативність. Нерівномірний розподіл винагород, коли лише окремі працівники отримують визнання за інновації, може демотивувати інших. Крім того, технологічна перевантаженість, викликана постійним використанням нових інструментів, може спричиняти стрес і знижувати продуктивність.

Для подолання цих викликів компанії можуть використовувати різноманітні інструменти мотивації (див. рисунок).



Інструменти мотивації персоналу до інновацій

Матеріальні стимули, такі як фінансові бонуси, частка у прибутку від інновацій чи фінансування навчання, є ефективними для залучення працівників до інноваційної діяльності. Однак нематеріальні стимули часто мають більший вплив на креативність. Визнання внеску працівників через публічні нагороди чи подяки підвищує їхню мотивацію. Надання автономії у виборі методів роботи та реалізації ідей сприяє відчуттю контролю та залученості. Можливості для професійного зростання, такі як кар'єрні траєкторії, пов'язані з інноваційною діяльністю, мотивують працівників інвестувати у власний розвиток. Формування інноваційної культури, де ідеї вітаються, а невдачі розглядаються як частина процесу навчання, є критично важливим для підтримки креативності.

Лідерство відіграє ключову роль у створенні мотиваційного середовища. Трансформаційні лідери, які надихають працівників, надають їм бачення та підтримують у реалізації ідей, сприяють розвитку інноваційної культури. Вони повинні створювати умови для експериментів, забезпечувати ресурсами та демонструвати толерантність до невдач. Лідери також можуть використовувати цифрові інструменти, такі як внутрішні платформи для обміну ідеями чи краудсорсингові системи, щоб залучати працівників до інноваційного процесу.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати кілька практичних рекомендацій для компаній. По-перше, необхідно розробити комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, щоб забезпечити баланс між внутрішньою та зовнішньою мотивацією. По-друге, варто інвестувати в створення інноваційної культури, яка заохочує співпрацю, відкритість і толерантність до помилок. По-третє, компанії повинні надавати працівникам доступ до навчання, зокрема з цифрових технологій, аналітики даних і креативного мислення. По-четверте, використання циф-

рових інструментів, таких як інноваційні хаби чи платформи для генерації ідей, може полегшити обмін знаннями та залучення працівників. Нарешті, навчання менеджерів принципам трансформаційного лідерства допоможе створити середовище, сприятливе для інновацій.

Висновок. Мотивація персоналу до інновацій у цифровій економіці є багатогранним процесом, який вимагає врахування психологічних, організаційних і технологічних факторів. Успішні компанії повинні створювати середовище, яке сприяє креативності, підтримує експерименти та забезпечує працівників необхідними ресурсами. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, сильне лідерство та інноваційна культура є ключовими елементами для підвищення інноваційного потенціалу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу конкретних цифрових інструментів на мотивацію та ефективність інноваційної діяльності, а також на вивчення кейсів компаній, які успішно впровадили мотиваційні стратегії в умовах цифрової економіки.

Література

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57.
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
3. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (49).

ШУЛЯР Наталія Миколаївна

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки бізнесу

ПАВЛЮК Дмитро Романович

здобувач ОС “Магістр”

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ В МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі цифрова трансформація стала ключовим фактором успіху організацій у різних сферах, зокрема в маркетингу та управлінні персоналом. Цифрові стратегії дозволяють підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати ефективність комунікацій, адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та залучати таланти в умовах глобальної конкуренції. За даними досліджень, компанії, які активно впроваджують цифрові стратегії, де-

монструють на 20–30 % вищу ефективність порівняно з конкурентами, які відстають у цьому процесі. У маркетингу цифрові інструменти, такі як аналіз даних, штучний інтелект та автоматизація, дають змогу створювати персоналізовані пропозиції та ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. В управлінні персоналом цифрові технології сприяють автоматизації рутинних процесів, покращенню залученості працівників та формуванню гнучких організаційних структур.

Цифрові стратегії в маркетингу базуються на використанні даних, технологій та інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами. Одним із ключових напрямів є аналітика великих даних (Big Data), яка дозволяє сегментувати аудиторію, прогнозувати поведінку споживачів і створювати персоналізовані маркетингові кампанії. Наприклад, платформи на основі штучного інтелекту, такі як Google Analytics або HubSpot, надають можливість аналізувати поведінку користувачів у реальному часі, що сприяє точному таргетингу.

Ще одним важливим елементом є автоматизація маркетингу. Інструменти автоматизації, такі як Marketo чи Salesforce, дозволяють оптимізувати email-розсилки, соціальні мережі та управління контентом. Це зменшує витрати часу на рутинні завдання та підвищує ефективність кампаній. Наприклад, автоматизовані системи можуть надсилати персоналізовані пропозиції клієнтам на основі їхньої історії покупок або взаємодії з брендом.

Соціальні мережі та контент-маркетинг також відіграють важливу роль. Платформи, такі як Instagram, LinkedIn та TikTok, дозволяють брендам створювати інтерактивний контент, який залучає аудиторію. За даними статистики (2023), 79 % компаній у світі використовують соціальні мережі як основний канал просування, що свідчить про їхню важливість у цифрових стратегіях.

В управлінні персоналом цифрові стратегії зосереджені на автоматизації, аналітиці та підвищенні залученості працівників. Одним із ключових інструментів є HR-аналітика, яка дозволяє оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати плинність кадрів та оптимізувати процеси найму. Наприклад, платформи Workday та BambooHR використовують алгоритми машинного навчання для аналізу даних про працівників, що допомагає HR-менеджерам приймати обґрунтовані рішення.

Не менш важливу роль відіграє автоматизація HR-процесів. Системи управління персоналом (HRIS) дозволяють автоматизувати облік робочого часу, нарахування заробітної плати та управління відпустками. Це не лише економить час, але й підвищує точність даних. Наприклад, впровадження системи SAP SuccessFactors у великих корпораціях скоротило адміністративні витрати на 15–20 %.

Ще одним трендом є використання гейміфікації та цифрових платформ для навчання та розвитку працівників. Платформи, такі як LinkedIn Learning або Degreed, надають доступ до онлайн-курсів, які допомагають працівникам розвивати професійні навички. Гейміфікація, своєю чергою, сприяє підвищенню мотивації та залученості. Наприклад, компанії, які застосову-

ють гейміфіковані системи для оцінки продуктивності, повідомляють про зростання рівня задоволеності працівників на 10 %.

Цифрові стратегії дозволяють маркетингу та управлінню персоналом працювати синергічно. Наприклад, бренд роботодавця (employer branding) активно просувається через цифрові канали, такі як соціальні мережі, що є спільною зоною відповідальності маркетингових та HR-відділів. Компанії, такі як Google і Microsoft, використовують LinkedIn для залучення талантів, створюючи привабливий образ роботодавця через таргетовану рекламу та контент.

Крім того, цифрова трансформація сприяє створенню єдиної інформаційної екосистеми в організації. Наприклад, CRM-системи (Customer Relationship Management) та HRIS можуть бути інтегровані для обміну даними, що дозволяє краще розуміти потреби як клієнтів, так і працівників. Це сприяє створенню гнучких організаційних культур, орієнтованих на інновації та клієнтоцентричність.

Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових стратегій пов'язане з певними викликами. По-перше, це потребує значних інвестицій у технології та навчання персоналу. По-друге, питання кібербезпеки стають дедалі актуальнішими, оскільки цифрова трансформація збільшує обсяги даних, які потребують захисту. Наприклад, витік персональних даних клієнтів або працівників може завдати значної шкоди репутації компанії. Нарешті, культурний опір змінам у організаціях може ускладнювати впровадження нових технологій.

Висновки. Цифрові стратегії в маркетингу та управлінні персоналом є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. У маркетингу вони дозволяють створювати персоналізовані кампанії, оптимізувати витрати та підвищувати лояльність клієнтів. В управлінні персоналом цифрові інструменти сприяють автоматизації процесів, підвищенню залученості працівників та ефективному управлінню талантами. Інтеграція цих двох сфер через цифрові платформи створює синергію, яка підсилює конкурентоспроможність організацій. Однак успішне впровадження цифрових стратегій вимагає подолання викликів, пов'язаних із фінансовими інвестиціями, кібербезпекою та організаційними змінами. У майбутньому компанії, які зможуть ефективно адаптувати цифрові технології, матимуть перевагу на ринку.

Література

1. Каліна І. І., Мазур Ю. В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022, Вип. 182. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>
2. Каліна, І. І., Хайдарова, Т. М., Сабірова, І. М. (2023). Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах воєнного стану країни. *Економічні науки*, 3(70), 52–57. Міжрегіональна Академія управління персоналом. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8>
3. Digital у HR: інструменти, автоматизація і використання цифрових технологій в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://biznesoblast.com/biznes/59418/>.

НАЛЕЖНА ОБАЧНІСТЬ ПРИ ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ З ВІРТУАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифровізація призвела до суттєвих перетворень суспільних відносин, у тому числі і у сфері економіки, внаслідок чого виникла Індустрія 4.0. Такі цифрові та інформаційно-комунікаційні технології як Штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), Великі дані (Big Data), технології блокчейну (Blockchain), цифрові двійники (Digital Twins), віртуальна, доповнена та змішана реальність (VR, AR, MR), тощо не тільки впливають на процес надання послуг, виробничу сферу, але і призводять до трансформації бізнес-процесів, появи нових учасників цифрової економіки.

В той же час існують і певні ризики, обумовлені як технічними особливостями, так і відсутністю належного правового забезпечення цих відносин, а тому учасники таких відносин мають проявляти належну обачність.

Адміністративними судами при розгляді спорів, що виникають з податкових відносин розроблено принцип належної обачності сутність якої має свій прояв у тім, що тільки у випадку, якщо покупець проявив належну обачність і йому не було відомо про зловживання своїх контрагентів для нього не настає відповідальність у вигляді позбавлення права на податковий кредит або витрати за податкові зловживання свого постачальника або його контрагентів він [3, с. 62]. Тобто контру податкових відносинах принцип належної обачності спрямований на управління податковим ризиком.

Українськими вченими-правниками серед таких учасників визначаються віртуальні підприємства [1, с. 51; 4, с. 205; 7, с. 163]. Характерним для таких підприємств є те, що вони існують у віртуальному просторі, що обумовлено активною віртуалізацією економічних відносин.

Цікаве розуміння віртуалізації запропонував Б. С. Тетерятник, на думку якого “віртуалізація — це спрямований на утвердження функціонування віртуальної економіки процес розбудови якісно нової системи господарських відносин, що об’єднує за ознакою віртуальності коло відповідних специфічних суб’єктів, об’єктів тощо і виходить зі сприйняття інформаційно-комунікаційного середовища як альтернативного традиційному для цілей провадження господарської діяльності” [5, с. 65]. З його позицією можна погодитись частково, оскільки господарська діяльність у інформаційно-комунікаційному середовищі не є альтернативою традиційному середовищу. Відповідно до Тлумачного словника сучасної української мови слово аль-

тернатива означає протиставлення однієї можливості іншій, які виключають одна одну [6]. Протиставляти віртуальний світ реальному не доцільно, адже вони є пов'язаними між собою.

Особливо це можна простежити на прикладі віртуального підприємства. Так, чинне вітчизняне законодавство серед видів підприємств не встановлює такого виду підприємства як віртуальне. Тому віртуальним підприємством можуть виступати “групи суб'єктів підприємництва різної організаційно-правової форми або навіть осіб без такого статусу, що використовують один бізнес-ресурс (один бізнес-сайт, наприклад, Інтернет-магазин), проте зазвичай не мають організаційної єдності в традиційній формі юридичної особи з відповідною реєстрацією” [2, с. 54]. Дійсно, віртуальне підприємство не є інституційним утворенням, а відтак воно не може виступати у реальному світі як самостійний вид суб'єкта господарювання, не може бути зареєстровано у традиційній формі юридичної особи. Разом з тим, широка віртуалізації економічної діяльності дозволяє цьому підприємству функціонувати у віртуальному середовищі. Яким же чином в сучасних умовах може відбуватись створення віртуального підприємства. а також подальша участь у комерційній діяльності? Тут можна визначити декілька аспектів.

По-перше, його створення суб'єкти господарювання, що існують у реальному світі та зареєстровані у порядку, встановленому чинним законодавством. Тобто тими суб'єктами, що є інституційними утвореннями та існують у реальному світі.

По-друге, правова основа для створення віртуального підприємства — це договір. Саме цей правовий засіб дозволяє легітимізувати створення віртуального підприємства у реальному світі. Одним з видів договорів, що може бути використаний для опосередкування відносин з створення віртуального підприємства є передбачений ч. 1 ст. 1130 ЦК України договір про спільну діяльність. Сторони можуть укласти і інші види договорів, навіть ті, що не передбачені у ЦК України, спираючись на положення його ч. 1 ст. 6, що дозволяє укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства. Таким може бути договір про створення віртуального підприємства. Хоча він не передбачений чинним законодавством, але його укладення не порушуватиме загальні засади цивільного законодавства, адже він міститиме елементи договору про створення простого товариства.

По-третє, у віртуальному просторі віртуальне підприємство може виступати під фантазійним найменуванням, під торгівельною маркою або під назвою одного з учасників.

З огляду на наведені особливості віртуального підприємства контрагенти, що мають намір вступати з ним у договірні відносини мають проявляти належну обачність та встановлювати реальних осіб, що приймали участь у його створенні, відповідні дані, що їх ідентифікують, а також осіб, що мають право на укладення договорів від імені учасників віртуального підприємства.

Таким чином, віртуальне підприємство відсутнє серед видів підприємств, визначених у чинному законодавстві, не проходить процедуру державної ре-

естрації, а відтак не набуває прав юридичної особи, але є учасником цифрової економіки, адже може створюватись на основі відповідного договору. Проте, контрагенти віртуального підприємства мають проявляти належну обачність, укладаючи з ним договори та визначати реальних осіб, що створили його та мають право укладати договори.

Література

1. Мороз В. П. Перспективи трансформації податкового законодавства України в аспекті застосування принципу належної обачності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту*. Серія “Юриспруденція”. 2020. № 45. С. 61–65.
2. Вінник О. М. Право цифрової економіки України: навч. посіб. Київ : НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 270 с.
3. Олюха В. Г., Осінська О. А. Господарсько-правові аспекти участі віртуальних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 202–205. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2024/45.pdf
4. Юлдашев О. Х., Джунь В. О. Використання штучного інтелекту у веденні господарської діяльності. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 159–164.
5. Тетерятник Б. С. Віртуалізація господарської діяльності: сутність і загальні заходи правового регулювання в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. № 11. 2017. С. 64–69.
6. Тлумачний словник сучасної української мови. URL: <https://slovnnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0>
7. Вінник О. М., Шаповалова О. В. Господарське право в умовах цифровізації економіки : навч. посіб. за заг. ред. О. М. Вінник. Київ : НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2020. 295 с.

ЛІСЕЙОНОК Оксана Володимирівна

студентка 4 курсу

ТУ-8-22-Б1Т(4.0здс) 242 “Туризм”

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІТАЛІЇ, ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Італія — одна з провідних туристичних держав світу. Вона поєднує унікальні природні умови, багату історичну і культурну спадщину, високу якість обслуговування та гостинність. Її територія охоплює Альпи та Апенніни, морські узбережжя Середземного басейну, мальовничі долини й острови, які створюють винятково сприятливі умови для відпочинку. Туризм є ключовою галуззю національної економіки, забезпечуючи значні валютні надхо-

дження, створення робочих місць і розвиток регіонів. В умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародному туристичному ринку Італія послідовно зміцнює свій імідж як країна з високим рівнем сервісу, комфортом і широкими рекреаційними можливостями.

Метою дослідження є виявлення складових рекреаційного потенціалу Італії та аналіз його використання в системі міжнародного туризму.

Природно-рекреаційний потенціал Італії

Італія характеризується надзвичайною різноманітністю природних ландшафтів. Північні регіони охоплюють Альпи, це популярна зона зимового та активного туризму. Центральні регіони — це мальовничі долини Тоскани й Умбрії. Південь відомий узбережжями Середземного моря, Сицилії та Сардинії.

Клімат країни м'який і сприятливий для туризму протягом усього року. Морські узбережжя протяжністю понад 7500 км є основою пляжного туризму. Особливо популярні курорти Амальфі, Чінкве-Терре, Неаполь, Сицилія, Сардинія. Гірські райони, зокрема Доломітові Альпи, є основою зимових видів спорту — лиж, сноубордингу, трекінгу. Курорти Курмайор, Червінія, Лівінйо відомі на міжнародному рівні.

Важливою складовою природного потенціалу є лікувально-оздоровчі ресурси. На території країни функціонує понад 200 термальних джерел, найвідомішими з яких є Монтекатіні-Терме, Іск'я, Сатурнія.

Згідно з даними Європейської туристичної комісії (2024), понад 35 % відвідувачів Італії обирають подорож саме через її природно-рекреаційні можливості.

Культурно-історичний потенціал

Культурна спадщина Італії є однією з найвагоміших у світі. Тут зароджувалася антична цивілізація, Ренесанс, католицька культура. У країні зосереджено понад 50 об'єктів ЮНЕСКО, серед яких історичні центри Риму, Флоренції, Венеції, Сієни, Неаполя, а також археологічні пам'ятки Помпеїв і Геркуланума.

Рим — це не лише столиця Італії, а й духовний центр католицизму, що приваблює мільйони паломників щорічно. Флоренція є символом епохи Відродження, Венеція — прикладом унікальної водної архітектури.

Окрему роль відіграє гастрономічна культура. Саме італійська кухня є символом впізнаваності країни у світі. Регіональні кулінарні маршрути стимулюють розвиток гастрономічного туризму. До прикладу Тоскана славиться вином, Болонья — пастою, відомою всьому світу, Неаполь — найсмачнішою піццею.

За даними Caporali & Bianchi (2023), близько 45 % міжнародних туристів приїжджають до Італії з метою культурно-історичного або гастрономічного туризму.

Соціально-економічні аспекти та сучасний стан туризму

Туризм є одним із провідних секторів італійської економіки. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO, 2024), він формує близько 13 % ВВП Італії та забезпечує робочі місця для понад 2,5 млн осіб.

Щорічно країну відвідують понад 60 млн іноземних туристів, що робить її третьою у світі за рівнем відвідуваності. Основними країнами, з яких прибувають туристи є Німеччина, Франція, США, Велика Британія та Канада.

Інфраструктура Італії високорозвинена. Швидкісні залізниці Фреччяросса з'єднують головні туристичні центри, функціонують понад 30 міжнародних аеропортів, а мережа автострад охоплює понад 6500 км.

У сфері обслуговування активно впроваджуються цифрові рішення, такі як мобільні додатки, системи онлайн-бронювання, віртуальні тури, що підвищують якість туристичних послуг.

Згідно з дослідженнями, активний розвиток туристичних кластерів у регіонах Італії сприяє рівномірному розподілу туристичних потоків та зниженню навантаження на мегаполіси. В Італії туристичні кластери активно діють у таких регіонах, як Тоскана, Ломбардія, Емілія-Романья та П'ємонт. Вони мають різні спеціалізації, від культурного та гастрономічного напрямів до агротуризму й виноробства. Зокрема, у Тоскані кластери орієнтовані на розвиток сільського туризму, у Ломбардії на медичний і діловий сектор, а в Емілії-Романьї на курортно-оздоровчий туризм. Така модель сприяє збалансованому територіальному розвитку та зменшенню сезонних коливань туристичних потоків.

Проблеми та перспективи використання рекреаційного потенціалу

Попри високі показники розвитку, туристична галузь Італії стикається з низкою проблем. Основні з них це сезонність туризму, надмірне навантаження на популярні міста, екологічні ризики та недостатній розвиток нових туристичних напрямів.

Перевантаження Венеції призводить до деградації екосистем лагуни, а масовий туризм у Флоренції до перенасичення історичних центрів. Уряд Італії впроваджує заходи зі сталого управління потоками, зокрема цифрове квотування відвідувань і стимулювання подорожей у менш відомі регіони.

Перспективним напрямом є розвиток екотуризму, агротуризму та гастрономічних маршрутів. Значні можливості відкриваються також для медичного, освітнього та подієвого туризму.

Офіційний туристичний портал Італії (Italia.it) наголошує, що майбутнє туризму полягає у поєднанні інноваційних технологій і традиційних італійських цінностей гостинності.

Висновки

Рекреаційний потенціал Італії є одним із найпотужніших у світі. Його комплексність і різноманітність створюють умови для сталого розвитку міжнародного туризму. Природні ресурси, багата культурна спадщина, сучасна інфраструктура та орієнтація на якість сервісу формують позитивний імідж країни.

Для ефективного використання потенціалу необхідне поєднання державного регулювання, екологічного контролю, цифровізації галузі та підготовки кваліфікованих кадрів. Сталий розвиток туризму в Італії можливий лише за умов збереження її унікальної спадщини та гармонійного балансу між економічними, соціальними й екологічними аспектами.

Література

1. Європейська туристична комісія. Italy Tourism Report 2024. Brussels: ETC, 2024. <https://etc-corporate.org/annualreport2024/>
2. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Міжнародний туризм і сфера послуг. Львів: Світ, 2020. 412 с.
3. Official Portal of Italian Tourism. *Italia.it*. Explore Italy's Regions and Experiences. <https://www.italia.it>
4. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Highlights: 2024 Edition. Madrid: UNWTO, 2024.

БАКУМОВА Єлизавета

здобувачка ОС “Бакалавр”

ШУЛЯР Наталія Миколаївна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ФЕШН-МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна індустрія моди переживає глибоку трансформацію під впливом цифрових технологій. Фешн-маркетинг, який ще кілька десятиліть тому базувався переважно на традиційних каналах комунікації, сьогодні активно використовує інноваційні цифрові інструменти для досягнення цільової аудиторії. В епоху цифровізації бренди змушені адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. Соціальні мережі, інтернет-комерція, віртуальні покази мод, big data та штучний інтелект відкрили нові можливості для взаємодії між брендом і споживачем. За даними статистики, глобальний ринок цифрового маркетингу в модній індустрії зростає на 10 % щорічно, що свідчить про стрімке зростання інвестицій у цифрові канали.

У сучасних умовах споживач стає активним учасником комунікаційного процесу, формуючи запит на індивідуальність, швидкість реакції бренду та екологічну свідомість. Цифрові інструменти дозволяють компаніям модної індустрії не лише просувати продукцію, але й будувати емоційний зв'язок із клієнтом, створювати персоналізований досвід та формувати спільноти навколо бренду.

Саме тому дослідження фешн-маркетингу в епоху цифровізації є важливим для розуміння сучасних тенденцій розвитку ринку, виявлення нових підходів до просування модних брендів і визначення перспектив ефективного використання цифрових технологій у сфері моди.

Основними положеннями фешн-маркетингу в епоху розвитку цифрових технологій є:

1. Зміна маркетингових стратегій у модній індустрії.

Традиційні методи (реклама у журналах, подіуми, телебачення) поступаються місцем цифровим каналам. Бренди переходять на інтерактивну комунікацію через соціальні мережі, онлайн-платформи та мобільні додатки.

2. Соціальні мережі як головна платформа просування.

Instagram, TikTok, Facebook, YouTube стали основними інструментами для створення візуального контенту, залучення аудиторії та продажу товарів безпосередньо через пости чи сторіс.

3. Інфлюенсер — та контент-маркетинг.

Лідери думок впливають на формування смаків і трендів. Співпраця з блогерами допомагає брендам досягати максимальної автентичності та довіри серед молодшої аудиторії.

4. Штучний інтелект (ШІ) у фешн-маркетингу.

Штучний інтелект використовується для аналізу даних споживачів, персоналізації реклами, візуального пошуку (наприклад, “знайди схожий образ”) та прогнозування модних трендів. Компанії застосовують чат-ботів для спілкування з клієнтами та автоматизації продажів.

5. Big Data та аналітика.

Збір і обробка даних дозволяють брендам прогнозувати попит, виявляти популярні моделі, управляти асортиментом і формувати цінову політику. Аналітика допомагає краще розуміти поведінку споживача.

6. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR).

Технології AR/VR дають можливість покупцям “приміряти” одяг або аксесуари онлайн. Це підвищує залученість клієнтів і знижує рівень повернень у інтернет-магазинах.

7. Онлайн-шоуруми та цифрові подіуми.

Пандемія COVID-19 прискорила перехід до онлайн-показів і цифрових шоу. Тепер бренди презентують колекції через YouTube-трансляції, Metaverse і навіть у вигляді 3D-презентацій.

8. Електронна комерція та омніканальні продажі.

Злиття онлайн і офлайн-каналів забезпечує безшовний клієнтський досвід. Покупець може переглянути товар онлайн, замовити в магазині й отримати доставку додому.

9. Сталий розвиток і цифрова прозорість.

Сучасний споживач очікує не лише стильного продукту, а й етичного виробництва. Цифрові технології допомагають відстежувати ланцюги постачання та доводити екологічність бренду.

10. Персоналізація маркетингу.

Алгоритми дозволяють створювати унікальні пропозиції для кожного користувача, підвищуючи лояльність клієнтів і ймовірність покупки.

11. Роль метавсесвіту у розвитку фешн-брендів.

Віртуальні колекції, NFT-аксесуари, цифрові моделі стають новим напрямом у просуванні брендів. Компанії як Balenciaga та Dolce & Gabbana уже створюють віртуальний одяг для ігор і платформ Metaverse.

12. Виклики цифрової епохи.

Попри великі можливості, цифровізація створює й ризики: інформаційне перенасичення, короткий життєвий цикл трендів, проблема захисту персональних даних і втрати “людяності” брендів.

Висновок. Фешн-маркетинг в епоху цифровізації зазнає суттєвих змін, що зумовлені розвитком інноваційних технологій та нових форматів комунікації зі споживачами. Цифрові інструменти — соціальні мережі, big data, штучний інтелект, AR/VR та онлайн-платформи, відкрили перед брендами безпрецедентні можливості для просування продукції, формування лояльності та персоналізованої взаємодії з клієнтами.

Водночас цифровізація вимагає від компаній гнучкості, креативності та здатності швидко реагувати на зміни ринку. Вона формує нову культуру споживання, орієнтовану на сталий розвиток, прозорість і соціальну відповідальність брендів. Успіх у фешн-маркетингу залежить від здатності брендів адаптуватися до швидкозмінних трендів, використовувати дані етично та створювати автентичний зв'язок із споживачами.

Література

1. *Алещенко Л. О.* Цифровий маркетинг як інструмент сучасного бізнесу // *Цифрова економіка та суспільство: сучасні тенденції і перспективи розвитку: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Херсон: ХДАЕУ, 2023. С. 87–90.*
2. *Бондаренко В.* Цифровий маркетинг сьогодні: переваги та виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 100–106.
3. *Венгер Є. І.* Digital-маркетинг: сучасні тренди та переваги. *Економіка і держава*. 2023. № 3. С. 22–26.
4. *Шпак Н. О.* Цифровий та інтернет-маркетинг: сучасний стан та перспективи // *Вісник Національного ун-ту “Львівська політехніка”. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2022. № 6(1). С. 145–158.

BASHYNSKA Iryna

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University*

BASHYNSKYI Ihor

*PhD student
Odesa Polytechnic National University*

HUMAN CAPITAL RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF WAR, DIGITALIZATION, AND SMARTIZATION: CHALLENGES AND STRATEGIC RESPONSES

The resilience and competitiveness of national economies increasingly depend on the quality, adaptability, and stability of their human capital [2]. In the case of

Ukraine, the war has triggered unprecedented challenges for the labor market and enterprise management systems. The massive outflow of professionals abroad, the mobilization of skilled workers, and the destruction of production infrastructure have created an acute shortage of qualified personnel across many sectors. At the same time, the global transition toward digitalization and smartization is transforming the requirements for workforce competencies, emphasizing the need for high-level digital, analytical, and adaptive skills [1].

In these conditions, managing human capital risks has become a critical component of enterprise survival and growth strategies. The ability to effectively identify, assess, and mitigate workforce-related risks determines not only operational continuity but also the long-term innovative and investment potential of enterprises. This issue is particularly relevant for Ukrainian industrial and small and medium-sized enterprises (SMEs), which must simultaneously address war-related disruptions and align with global smart transformation trends.

Research Background and Problem Statement. Before the war, Ukraine's human capital potential was considered one of the country's main competitive advantages. However, the conflict has reshaped demographic and labor structures, leading to a loss of expertise, fragmentation of professional communities, and weakening of institutional knowledge within enterprises. In addition to war-induced risks, digitalization introduces new vulnerabilities — cybersecurity threats, technological dependence, and the risk of competence obsolescence.

Despite the growing importance of human capital risks, most existing management models focus on financial or operational dimensions, underestimating the systemic impact of personnel instability. This creates a scientific and practical gap that requires a new integrative framework capable of linking workforce risk management with digital and smart transformation strategies.

The main aim of this research is to develop a conceptual basis for managing human capital risks in the context of war, digitalization, and smartization.

Achieving this goal requires identifying and systematizing the key types of risks that directly influence the stability and efficiency of human capital in modern enterprises. The classification below in Table outlines the most significant risk categories observed in the post-war and digital transformation environment.

Addressing these risks requires a shift from reactive crisis management toward proactive, data-driven, and adaptive strategies. Such an approach allows enterprises to not only minimize workforce instability but also transform human capital management into a strategic advantage in rebuilding and smartizing the economy.

The identification and classification of key human capital risks reveal that most enterprises remain highly vulnerable to workforce instability, skill shortages, and technological disruptions. To mitigate these challenges, organizations must move from recognizing risks to developing targeted, proactive strategies that ensure resilience and adaptability in an evolving economic environment.

Strategic responses for enterprises. Enterprises should adopt a comprehensive and systemic approach to managing human capital risks by integrating strategic planning, smart technologies, and continuous learning mechanisms. The following steps form the foundation of an effective response framework:

Key categories of human capital risks under war and digital transformation
(compiled by the authors based on [3; 4])

Category of risk	Description and main manifestations
Demographic and migration risks	Mass emigration and loss of working-age population; gender and regional imbalances caused by displacement and relocation; reduction in labor market diversity.
Competence and innovation risks	Mismatch between available qualifications and the demands of the digital/smart economy; shortage of specialists in high-tech and analytical fields; slow diffusion of innovation due to skill gaps.
Organizational risks	Inflexibility of traditional management systems in adapting to remote or hybrid work; weak mechanisms for knowledge transfer and succession planning; lack of organizational learning culture.
Technological risks	Overreliance on digital infrastructure; cybersecurity vulnerabilities; insufficient digital literacy among employees, leading to operational inefficiencies and exposure to digital threats.
Psychological and social risks	Professional burnout, post-traumatic stress, loss of motivation and engagement, social disconnection, and declining morale among employees affected by war and uncertainty.

Diagnosis and risk mapping — conducting an in-depth assessment of workforce vulnerabilities across demographic, professional, and digital dimensions to identify bottlenecks and critical dependence areas.

Strategic workforce planning — utilizing artificial intelligence, predictive analytics, and scenario modeling tools to forecast future labor needs and align them with enterprise development strategies.

Implementation of adaptive learning systems — introducing digital platforms and personalized training programs to ensure continuous professional development and acquisition of relevant digital competencies.

Building a resilient organizational culture — promoting employee well-being, ethical leadership, open communication, and innovation as key values that support psychological stability and motivation.

Establishing collaborative networks — partnering with universities, research institutions, and innovation hubs to maintain a steady talent pipeline and facilitate knowledge exchange.

These strategic measures form a unified mechanism that not only minimizes workforce-related risks but also strengthens the innovative and adaptive capacity of enterprises. The integration of smart tools into human capital management enhances the organization's ability to respond to uncertainty, accelerate recovery, and sustain competitive advantages.

Expected results and socio-economic effects. The introduction of smart human capital risk management mechanisms is expected to generate significant effects at multiple levels of the economic system:

- for enterprises: improved workforce stability, reduced turnover rates, higher employee engagement, and enhanced capacity for innovation and digital transformation.

- for investors: increased transparency, reliability, and predictability of human capital indicators, which reduce investment risks and foster long-term partnerships.
- for the state: acceleration of socio-economic recovery, reduction of structural unemployment, revitalization of regional economies, and improved competitiveness of the national labor market.

Thus, the implementation of strategic human capital risk management supported by smart technologies contributes to rebuilding Ukraine's industrial and innovation potential. It positions human capital not as a cost factor, but as a strategic asset — a foundation for sustainable growth and the smart transformation of the national economy.

In summary, amid the challenges of war, digitalization, and smartization, the management of human capital risks becomes not only an element of enterprise strategy but also a prerequisite for national economic recovery. The conceptual framework proposed in this study emphasizes that effective human capital risk management must be proactive, adaptive, sustainable, and collaborative. Proactivity involves anticipating potential workforce disruptions through predictive analytics and data-based decision-making, while adaptability allows enterprises to flexibly respond to labor market changes and evolving technological environments. Sustainability requires integrating social responsibility, digital inclusion, and employee well-being into long-term development strategies, and collaboration promotes strong partnerships between business, academia, and government to create a dynamic ecosystem for skills development and reintegration.

The practical implementation of this approach can significantly strengthen the resilience of enterprises by stabilizing their human resources, fostering innovation, and reducing the costs associated with workforce turnover. On a macroeconomic level, such an approach supports the restoration of Ukraine's productive capacity, the attraction of investment, and the positioning of the country as a competitive participant in the global digital economy.

References

1. *Bashynska, I., Bashynskyi, I. (2024). The Impact of AI on the Smartization of Enterprises. Смарт-економіка, підприємництво та безпека. 2024. № 2(2). P. 17–25. [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(02\).2](https://doi.org/10.60022/sis.2.(02).2)*
2. *Filippov, V., Bashynska, I., & Yangulov, E. (2024). Exploring the Influences on Displaced Citizens' Decision to Repatriate: A Classification of Positive and Negative Factors. Baltic Journal of Economic Studies. 2024. № 10(5). P. 364–373. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-364-373>*
3. *Qureshi, S. Digital transformation for development: a human capital key or system of oppression? Information Technology for Development. 2023. № 29(4). P. 423–434. <https://doi.org/10.1080/02681102.2023.2282269>*
4. *Rodchenko, V., Rekun, G., Fedoryshyna, L., Roshchin, I., & Gazarian, S. The effectiveness of human capital in the context of the digital transformation of the economy: The case of Ukraine. Journal of Eastern European and Central Asian Research. 2021. № 8(2). P. 202–213. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i2.686>*

DIGITAL-MАРКЕТИНГ: КАНАЛИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сучасний надзвичайно швидкий розвиток комп’ютерних технологій в економіці дає підставу для виникнення нових підходів до розвитку маркетингових комунікацій в Інтернет-просторі.

Сьогодні до цифрових медіа відправляється понад 4,5 трильйони рекламних повідомлень щороку. І число постійно зростає. Для рекламодавця digital marketing — це не просто можливість взаємодіяти з цільовою аудиторією та мотивувати її виконати ту чи іншу дію, а й вибудовувати зі споживачами міцні довірчі зв’язки, ділитися корисною та актуальною інформацією, збирати додаткові відомості про користувачів та робити свої рекламні кампанії ще ефективнішими.

Щоб зрозуміти, що таке digital-маркетинг, необхідно враховувати його багатоканальність, яка дозволяє доставляти контент і рекламу цільовій аудиторії в різних форматах і середовищах.

Види digital-маркетингу:

1. *Пошукова оптимізація* — стратегія, заснована на підвищенні рейтингу свого вебресурсу з метою збільшення органічного трафіку. Створення унікального контенту, впровадження технічних доопрацювань на сайті.

2. *Контент-маркетинг* — допомагає максимально повно відповідати на інформаційні запити цільової аудиторії. Контент може бути представлений у вигляді блогу, повідомлень у соцмережах, відео, інфографіки, подкастів.

3. *Social media marketing* — створення акаунтів на популярних платформах Facebook, Instagram, YouTube та їх просування дасть можливість збільшити трафік на сайт і реально підвищити впізнаваність торгової марки.

4. *Контекстна реклама* — платне просування в пошукових системах. Діджитал-маркетинг використовує цей вид розкрутки для досягнення високих показників відвідуваності сайту за короткий проміжок часу.

5. *Партнерський маркетинг* — дозволяє компаніям або брендам співпрацювати з партнерами для охоплення більшої аудиторії й отримання високого доходу. Чим більша партнерська мережа, тим більшу кількість користувачів можна охопити. Для рекламних акцій партнери також використовують статті, відео та графіку.

6. *Email-маркетинг* — розсилання повідомлень електронною поштою здатне налагодити постійний контакт із вашою аудиторією, зміцнити відносини, що згодом призведе до того, що люди згадають про ваш бренд, перебуваючи в ситуації вибору.

7. *Відеомаркетинг* — відеоформат допомагає створити емоційний зв'язок із потенційними клієнтами. Інформація, що транслюється у відеороликах, краще запам'ятовується, ніж текст або зображення.

8. *Вірусний маркетинг* — широке поширення людьми повідомлень в Інтернеті. Це можуть бути різні “челленджи” в TikTok й Instagram, мему в Twitter.

9. *Мобільний маркетинг* — процес поширення маркетингової інформації на мобільні телефони та смартфони абонентів-споживачів не лише через текстові повідомлення, але і інші мобільні технології та, як правило, отримання від них зворотної реакції.

10. *Радіо та ТБ-реклама* — телевізійна реклама дає можливість охопити дуже велику аудиторію за короткий проміжок часу. Застосовуючи творчий підхід до просування свого продукту — чи то захоплювальна реклама, чи то пісні, що запам'ятовуються, чи то впізнаване обличчя вашої компанії — ви досягнете успіху.

11. *SMS маркетинг* — вид маркетингу, який використовує короткі текстові повідомлення для просування товарів та послуг компанії. Такий діджитал-маркетинг дозволяє швидко та недорого доставляти інформацію цільовій аудиторії

12. *Білборд-маркетинг* — вид зовнішньої реклами, який використовує великі щити, які розміщені в громадських місцях, для просування товарів, послуг, брендів або соціальних ідей

13. *Вхідний маркетинг* — на відміну від традиційного маркетингу, який нав'язує рекламу споживачам, вхідний digital-маркетинг привертає їхню увагу та довіру, пропонуючи розв'язання їхніх проблем та потреб.

Висновок. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства digital-маркетинг став невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Він відкрив абсолютно нові можливості для взаємодії зі споживачами, перетворивши процес просування товарів і послуг на динамічний, гнучкий та вимірюваний.

Цифрові технології дозволяють бізнесу охоплювати широку аудиторію без обмежень часу й простору. Маркетологи мають змогу точно визначати цільову групу, створювати персоналізовані повідомлення, вимірювати ефективність кожної рекламної кампанії та швидко адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку.

Література

1. <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa>
2. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3
3. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/51.pdf

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДАЖІВ ТА ВПІЗНАВАНOSTІ БРЕНДУ

Інтернет-маркетинг у ХХІ столітті став одним із найефективніших інструментів просування продукції та формування брендів. Завдяки розвитку цифрових технологій компанії отримали змогу комунікувати з клієнтами безпосередньо, аналізувати поведінку споживачів і створювати персоналізовані маркетингові стратегії.

Зростаюча роль онлайн-комунікацій та електронної комерції зумовлює необхідність дослідження ефективності інтернет-маркетингу як важливого інструменту підвищення продажів і впізнаваності бренду.

Основні положення:

1. Цифрова трансформація маркетингових стратегій.

Традиційні рекламні інструменти (ТБ, друк, білборди) поступово поступаються місцем онлайн-платформам. Соціальні мережі, сайти, SEO, контекстна реклама та email-маркетинг стали основними каналами взаємодії з клієнтом.

2. Соціальні мережі як рушій впізнаваності бренду.

Платформи Facebook, Instagram, TikTok, YouTube дозволяють не лише рекламувати товари, але й формувати емоційний зв'язок із аудиторією. Через візуальний контент, сторіз і відео бренди створюють власну ідентичність.

Приклад: українські бренди Rozetka, Silpo та Monobank активно використовують гумор і storytelling у соціальних мережах, що підвищує довіру й впізнаваність.

3. Контент-маркетинг і персоналізація.

Якісний контент формує довготривалі стосунки між брендом і клієнтом. Персоналізовані пропозиції, рекомендації та автоматизовані email-розсилки збільшують конверсію та лояльність споживачів.

4. Аналітика та Big Data.

Використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Ads Manager, CRM-системи) дозволяє компаніям точно визначати ефективність рекламних кампаній, поведінку користувачів і оптимізувати витрати.

5. SEO та контекстна реклама.

Пошукова оптимізація (SEO) забезпечує стабільний органічний трафік, а контекстна реклама (Google Ads) — швидке охоплення цільової аудиторії. Поєднання цих методів створює збалансовану маркетингову стратегію.

6. Інфлюенсер-маркетинг.

Співпраця з блогерами й лідерами думок є ефективним інструментом формування довіри до бренду. Завдяки рекомендаціям від авторитетних осіб компанії отримують доступ до нових аудиторій і підвищують впізнаваність.

7. Онлайн-реклама та ремаркетинг.

Сучасні платформи дозволяють показувати рекламу саме тим користувачам, які вже взаємодіяли з брендом. Це значно підвищує ймовірність покупки та зменшує витрати на нецільову рекламу.

8. Омніканальність і автоматизація продажів.

Інтеграція сайтів, мобільних додатків, чат-ботів та CRM-систем формує єдиний простір взаємодії з клієнтом. Такий підхід забезпечує безперервну комунікацію й підвищує рівень обслуговування.

9. Виклики інтернет-маркетингу.

Попри численні переваги, компанії стикаються з проблемами: перенасичення контентом, зниження уваги користувачів, фейкові відгуки, кібератаки та швидкі зміни алгоритмів соціальних мереж.

Висновок. Інтернет-маркетинг є потужним інструментом підвищення продажів і впізнаваності бренду. Його ефективність визначається вмінням компанії поєднувати цифрові технології з креативом, аналітикою та глибоким розумінням потреб споживача.

Підприємства, які активно впроваджують SEO, таргетовану рекламу, інфлюенсер-маркетинг і Big Data-аналітику, отримують конкурентну перевагу на ринку. Ефективна стратегія інтернет-маркетингу не лише сприяє зростанню продажів, а й формує позитивний імідж, довіру та довготривалі відносини з клієнтами.

Література

1. *Каліна І. І.* Маркетингові дослідження діджиталізації аграрних підприємств та аграрних торгових марок МАУП. *Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (64). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 38–47. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-5>
2. *Каліна І. І., Мазур Ю. В.* Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022, Вип. 182. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>
3. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.

CONCEPTUAL MODEL FOR ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY

In the current context of Ukraine's economic recovery, ensuring the investment attractiveness of industrial enterprises is of key importance [3]. The industrial sector has the potential to become the foundation of economic growth, create jobs, stimulate related industries, and integrate Ukraine into global value chains. However, under conditions of wartime risks, destruction of production capacities, high uncertainty, and limited internal resources, enhancing investment attractiveness requires a systemic approach and the application of modern scientific and methodological tools.

Traditional approaches to assessing investment attractiveness have been primarily based on financial and economic indicators — liquidity, profitability, solvency, and other performance measures [1; 4]. Today, this is no longer sufficient. Potential investors also consider the level of innovation, the use of digital and smart technologies, environmental responsibility, the quality of corporate governance, and the enterprise's adaptability in a dynamic environment.

Therefore, developing a conceptual model for ensuring the investment attractiveness of industrial enterprises that considers the specific conditions of Ukraine's recovery period becomes particularly relevant. Such a model should:

- integrate financial, organizational-economic, innovation-technological, marketing, and socio-economic factors;
- reflect the interrelation between internal enterprise capabilities and external conditions, including state support and participation in international programs;
- incorporate modern risk management mechanisms and transparent communication tools with investors [2];
- provide expected outcomes at three levels: financial-investment, economic (enterprise), and socio-economic (state).

The model should have both theoretical and practical significance. It should enable enterprises to:

- systematize key factors and tools influencing investment attractiveness;
- identify weaknesses and development priorities;
- present their potential to investors based on a comprehensive approach.

For the state, the model should serve as a guideline for shaping investment stimulation policies, helping to identify institutional and legal prerequisites for capital inflow.

Unlike traditional approaches, this model is integrative and capable of addressing the modern challenges of post-war development.

1. *Differences from Classical Approaches.* Conventional models focused mainly on financial metrics such as profitability, liquidity, and solvency. These criteria reveal the enterprise's financial health but overlook other crucial determinants of investor decisions. The proposed model moves beyond financial indicators by combining them with organizational (corporate governance, strategic management), technological (digitalization, automation, innovation), and institutional factors (state support, participation in international programs, public-private partnerships). Thus, investment attractiveness is viewed as a multifaceted concept that encompasses not only financial stability but also adaptability, innovation capacity, and sustainable development potential.

2. *Consideration of the Post-War Context.* The scientific novelty of the model lies in addressing the specific features of Ukraine's recovery phase. After extensive destruction and production losses, enterprises face new challenges — asset restoration, modernization, access to new markets, and heightened risk management. The model integrates key aspects of this context, including:

- consideration of military and political risks through insurance and investment protection tools;
- state support via tax incentives, investment guarantees, and recovery programs;
- international assistance through EU, World Bank, and donor-funded recovery mechanisms;
- digitalization and smart technologies as instruments of transparency, efficiency, and investor trust.

Thus, the model conceptualizes investment attractiveness as a multidimensional category shaped by financial results, organizational efficiency, technological innovation, institutional environment, and socio-economic recovery conditions.

References

1. Bruneckiene, J.; Jucevicius, R.; Zykiene, I.; Rapsikevicius, J.; Lukauskas, M. Assessment of Investment Attractiveness in European Countries by Artificial Neural Networks: What Competences are Needed to Make a Decision on Collective Well-Being? *Sustainability*. 2019. № 11, 6892. <https://doi.org/10.3390/su11246892>
2. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture, *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. № 8 (3). P. 6047–6052
3. Kolesov, K. (2025). Features of investment attractiveness of industrial enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2025. № 3. P. 43–46. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.7>
4. Snieska, V.; Zykiene, I.; Burksaitiene, D. Evaluation of location's attractiveness for business growth in smart development. *Economic Research–Ekonomiska Istraživanja*. 2019. № 32. P. 925–946.

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії є механізмом стимулювання продуктивності, залученості персоналу та досягнення організаційних цілей. Система оплати праці інтегрується в стратегію, поєднуючи фіксовані виплати з змінними елементами, орієнтованими на результати. Підприємства стикаються з викликами мотивації в умовах економічної нестабільності, де війна, інфляція та зміни ринку вимагають гнучких підходів. Без ефективної системи оплати бізнес ризикує плинністю кадрів, зниженням продуктивності та втратою конкурентних позицій.

Невідповідність традиційних систем оплати праці стратегічним цілям бізнесу призводить до демотивації персоналу, зростання витрат та ризиків неефективного розподілу ресурсів. Економічна нестабільність, зокрема в Україні через воєнні дії, посилює ці проблеми, змушуючи до адаптації, але відсутність інтегрованих моделей ускладнює поєднання оплати з бізнес-стратегією, оцінку внеску працівників та прогнозування ефектів.

Глобальні тренди свідчать про зростання ролі стратегічної оплати праці в бізнес-моделях, де підприємства, що інтегрують її в стратегію, демонструють вищу стійкість. В Україні воєнний стан та поствоєнне відновлення вимагають ефективних систем, що дозволяють мотивувати персонал, оптимізувати витрати та перетворити виклики на можливості зростання.

Аналіз досліджень показує, що проблеми ефективної системи оплати праці як елемента бізнес-стратегії висвітлені в працях українських вчених, таких як І. С. Ладунка, А. І. Зажерило, О. Є. Луценко, В. В. Павлишин, К. І. Складанна. Дослідники акцентують на удосконаленні системи оплати праці, проте недостатньо вивчено інтеграцію систем оплати в бізнес-стратегію вітчизняних підприємств в умовах кризи.

Формування ефективної системи оплати праці є складним і багатокомпонентним процесом, що базується на дотриманні вимог чинного законодавства, врахуванні фінансових можливостей підприємства та орієнтації на стратегічний розвиток персоналу як ключової умови зростання виробничого потенціалу. У науковій літературі існують різні підходи до трактування понять “заробітна плата” та “оплата праці”. Частина дослідників отожднює ці терміни, тоді як інші вбачають між ними концептуальні відмінності. Закон України “Про оплату праці” визначає лише поняття “заробітна плата” як “ви-

нагороду, обчислену, як правило, у грошовій формі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу відповідно до трудового договору” [4]. Навіть на рівні законодавства не встановлено чіткого розмежування між цими категоріями. Проведений аналіз їх змісту дозволяє стверджувати, що “оплата праці” відображає економічні відносини з приводу встановлення ціни робочої сили, погодженої сторонами трудового договору, тоді як “заробітна плата” є фактичним трудовим доходом працівника, нарахованим і виплаченим за виконаний обсяг робіт згідно з умовами трудової угоди [1].

Система оплати праці — це комплекс правил, форм і методів винагороди, спрямований на стимулювання досягнення стратегічних цілей бізнесу. Ефективна система поєднує базову зарплату з преміями, бонусами та нефінансовими стимулами, орієнтованими на KPI [2, с. 231]. Невизначеність посилює ризики: демотивацію, зростання плинності. В Україні війна зумовила перегляд систем, де фокус на гнучкості та мотивації для відновлення [5]. Напрями вдосконалення включають інтеграцію з стратегією, цифровізацію та персоналізацію.

Головна мета стратегії формування системи оплати праці полягає у створенні на підприємстві такої моделі винагороди, яка забезпечує баланс інтересів працівників і роботодавця. Іншими словами, система повинна бути ефективною як з точки зору стимулювання персоналу, так і з позицій економічної доцільності для підприємства. У цьому контексті доцільно проаналізувати сучасні моделі організації оплати праці, серед яких особливе місце займає безтарифна система.

Сутність безтарифної моделі полягає у формуванні співвідношень в оплаті праці залежно від якісних характеристик трудової діяльності — рівня кваліфікації, професійних навичок, особистих здібностей, складності виконуваних функцій і посади. На основі цих критеріїв здійснюється розподіл загального фонду оплати праці між працівниками, що дозволяє визначити частку кожного відповідно до його внеску в результати діяльності підприємства [4].

Процес упровадження безтарифної системи можна умовно поділити на два основні етапи. Перший передбачає видання внутрішнього наказу про підготовку до переходу на нову модель винагороди, де визначаються її мета, суть і переваги. Другий етап включає розроблення положення про оплату праці, встановлення критеріїв оцінювання якості трудового внеску, системи коефіцієнтів і нормативних документів, що регламентують функціонування нової моделі.

Під час розроблення системи необхідно враховувати специфіку підприємства, галузеві особливості, а також чинні елементи тарифної системи — тарифно-кваліфікаційні довідники, сітки, схеми посадових окладів тощо. Важливим завданням є визначення оптимальних пропорцій у рівнях оплати між різними категоріями персоналу. Особливу увагу слід приділяти розробленню діапазонів (“вилок”) заробітної плати, які формують ступінь диференціації доходів залежно від кваліфікаційних характеристик і результатів праці. Такий процес потребує обґрунтованого та зваженого підходу, оскільки

саме від нього залежить не лише ефективність системи оплати, але й соціально-психологічний клімат у колективі. Розширення самостійності підприємств у визначенні розмірів заробітної плати та обсягу коштів, спрямованих на оплату праці, створює передумови для підвищення стимулюючої ролі безтарифної системи. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності, активізації трудової поведінки працівників і повнішому використанню їхнього професійного потенціалу [3, с. 124].

У таблиці систематизовано ключові напрями формування ефективної системи оплати праці як складової бізнес-стратегії, що дозволяє узагальнити практичні підходи до її вдосконалення.

**Основні напрями формування ефективної системи оплати праці
як складової бізнес-стратегії**

№	Напрямок	Основна мета	Основні завдання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Інтеграція системи оплати з KPI	Забезпечення прямого зв'язку між оплатою праці та досягненням стратегічних і операційних показників ефективності	- Розроблення чітких критеріїв оцінки результатів діяльності працівників (KPI, OKR); - Удосконалення системи оцінювання продуктивності; - Формування прозорих механізмів розподілу премій і бонусів	- Зростання продуктивності праці на 10–20 %; - Підвищення прозорості та справедливості оплати; - Зменшення конфліктності у трудових відносинах
2	Гнучкі форми винагород	Підвищення адаптивності системи оплати праці до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства	- Впровадження комбінованих схем винагород (фіксована + змінна частина); - Використання нефінансових стимулів (визнання, навчання, гнучкий графік); - Диференціація винагород за індивідуальними досягненнями	- Зниження плинності кадрів на 15–25 %; - Зростання задоволеності працею та лояльності персоналу; - Посилення гнучкості управлінських рішень
3	Цифровізація процесів оплати праці	Автоматизація обліку, аналізу та управління системою винагород для підвищення ефективності управлінських процесів	- Впровадження сучасних ERP- і HRM-систем; - Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ефективності винагород; - Забезпечення кібербезпеки, конфіденційності персональних даних	- Підвищення точності нарахунків до 99 %; - Скорочення часу обробки нарахунків на 30–40 %; - Зменшення кількості помилок і витрат на адміністрування

1	2	3	4	5
4	Стратегічна мотивація персоналу	Формування довгострокової зацікавленості працівників у розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності	• Запровадження програм кар'єрного зростання; • Стимулювання участі персоналу в інноваційних і командних проєктах; • Розвиток корпоративної культури взаємної відповідальності	• Зростання інноваційної активності персоналу; • Підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей; • Посилення бренду роботодавця на ринку праці
5	Регуляторна адаптація системи оплати праці	Забезпечення відповідності законодавчим, податковим і соціальним нормам у процесі винагородження працівників	• Моніторинг змін у трудовому та податковому законодавстві; • Оптимізація системи оподаткування фонду оплати праці; • Розроблення внутрішніх політик відповідності (compliance)	• Зниження правових та податкових ризиків; • Підвищення фінансової стійкості; • Економія ресурсів і підвищення репутаційної надійності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Напрями демонструють комплексний підхід до побудови системи оплати праці, орієнтований на стратегічну результативність. Інтеграція оплати з КРІ забезпечує прозорий зв'язок між трудовими результатами та матеріальною винагородою, що стимулює відповідальність і підвищує продуктивність працівників. Гнучкі форми оплати дозволяють підприємству швидко реагувати на економічні зміни та індивідуальні потреби персоналу, зменшуючи ризики демотивації. Цифровізація процесів створює умови для автоматизації обліку та контролю, що підвищує ефективність управління і мінімізує людський фактор. Стратегічна мотивація, орієнтована на розвиток компетенцій і залучення персоналу до інновацій, сприяє довгостроковій стійкості бізнесу. Регуляторна адаптація гарантує правову безпеку та оптимізацію витрат, що особливо важливо в умовах реформування трудового законодавства. Сукупно ці напрями формують цілісну систему управління винагородою, здатну підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, реалізація напрямів мінімізує ризики нестабільності, перетворюючи систему оплати на інструмент стратегічного розвитку. Для оцінки ефективності рекомендується моніторинг показників: рівень мотивації, ROI від оплати, плинність кадрів. Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії формує конкурентну перевагу, де комплексні напрями гарантують мотивацію та стійкість підприємств.

Література

1. Ладунка І. С., Зажерило А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/60.pdf

2. Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія “Право”*. 2022. Вип. 70. С. 231–236. DOI:10.24144/2307-3322.2022.70.35 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/37.pdf>
3. Павлишин В. В. Побудова інноваційної системи оплати праці в умовах трансформації економіки України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 8. С. 123–129 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/307522368_POBUDOVA_INNOVACIYNOI_SISTEMI_OPLATI_PRACI_V_UMOVAN_TRANSFORMACII_EKONOMIKI_UKRAINI
4. Про оплату праці: Закон України від 26 листопада 2015 р. №848VIII/ Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. 25 с.
5. Складання К. І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2017. 218 с.

КРИВОШЛИКОВА Олександра Сергіївна

магістрантка кафедри маркетингу

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

БОНДАР Тарас Володимирович

магістр кафедри маркетингу

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

РОМАНОВА Лідія Василівна

проф., професор кафедри маркетингу

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA

Трансформаційні процеси в економіці України, спричинені спочатку пандемією, а потім воєнними подіями, міграційними процесами, релокацією підприємств та переходом значної частини бізнесу на дистанційні формати роботи, призвели до кардинальної зміни підходів до управління та комунікації зі споживачем. Унаслідок цього суттєво зросли обсяги, швидкість і різноманіття інформаційних потоків, що сформували нову інформаційну реальність — явище великих даних (Big Data) [7].

Оброблення таких даних традиційними методами стало малоефективним, що зумовило необхідність використання технологій штучного інтелекту (AI)

для забезпечення їх аналітичної інтерпретації, прогнозування та прийняття управлінських рішень у реальному часі [1; 2]. Для українських компаній, які працюють у складних економічних умовах та обслуговують географічно розпорошену клієнтську базу, інтеграція AI і Big Data стала важливим чинником адаптації до глобального цифрового середовища. Використання інтелектуальних технологій забезпечує можливість швидкої реакції на зміни попиту, підвищення ефективності маркетингових комунікацій і формування персоналізованого клієнтського досвіду. Водночас така трансформація потребує наукового аналізу закономірностей і наслідків інтеграції AI у систему маркетингового управління підприємством, а також оцінки потенціалу цих технологій для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

Таким чином, масштабування мережі даних у сучасній економіці зумовило потребу у створенні нових підходів до їхнього аналізу та використання в управлінні маркетинговими процесами. Інтеграція технологій штучного інтелекту та великих даних стає ключовим чинником цієї трансформації, змінюючи не лише інструментарій аналітики, а й саму логіку прийняття управлінських рішень [3; 5]. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності у поведінці споживачів, оперативно реагувати на зміни попиту й формувати персоналізовані пропозиції у режимі реального часу. Це забезпечує новий рівень ефективності маркетингових стратегій, підвищує гнучкість підприємств і сприяє збереженню їх конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває дослідження можливостей використання штучного інтелекту для персоналізації комунікацій, підвищення якості клієнтського досвіду та автоматизації процесів управління. На практиці це проявляється у впровадженні систем прогнозної аналітики, рекомендаційних моделей, чат-ботів і віртуальних асистентів, які забезпечують безперервну взаємодію з клієнтами [4; 6]. Поряд із позитивними результатами інтеграції технологій AI виникають і нові виклики, пов'язані з етичними аспектами використання даних, прозорістю алгоритмів, забезпеченням приватності користувачів та необхідністю збереження балансу між людським контролем і технологічною автономією.

Поглиблення інтеграції штучного інтелекту у сферу маркетингової аналітики призвело до якісної зміни підходів до управління даними та прийняття рішень. На відміну від традиційних методів, орієнтованих на ретроспективний аналіз, сучасні інтелектуальні системи забезпечують прогнозування тенденцій, виявлення закономірностей і формування управлінських рішень у реальному часі [1; 3]. Це суттєво змінює роль маркетингу — з реактивного інструменту він перетворюється на активну систему моделювання поведінки споживачів та адаптації бізнес-процесів до динаміки ринку.

Великі дані, поєднані з технологіями машинного й глибокого навчання, створюють умови для переходу до персоналізованого маркетингу. Рекомендаційні алгоритми, динамічна оптимізація контенту та прогнозна аналітика дозволяють враховувати індивідуальні характеристики користувачів, їхній контекст взаємодії та поведінкові патери. Для українських компаній це від-

криває можливість підтримувати сталі зв'язки зі споживачами, навіть коли цільова аудиторія розпорошена між різними країнами [8; 10]. Персоналізація стає інструментом не лише підвищення ефективності комунікацій, а й збереження довіри до бренду в умовах глобальної конкуренції.

Автоматизація маркетингових процесів, заснована на використанні штучного інтелекту, сприяє оптимізації витрат, скороченню часу на ухвалення рішень та зменшенню ризику помилок, спричинених людським фактором. В українських реаліях це має особливе значення: компанії, що працюють в умовах обмежених ресурсів і нестабільного середовища, отримують можливість підтримувати високу ефективність управління, використовуючи системи, здатні до самонавчання та адаптації [9; 10]. Такі рішення дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, коригувати стратегії комунікації та підтримувати актуальність контенту.

В той же час, активне впровадження інтелектуальних технологій актуалізує проблему етичного регулювання. Інструментальним вирішенням таких питань, як приватність, пояснюваність алгоритмів і недопущення дискримінаційних упереджень є концепція пояснюваного штучного інтелекту (Explainable AI), що поєднує технологічну ефективність із принципами прозорості, безпеки й соціальної відповідальності бізнесу [3; 5].

Тобто майбутній розвиток маркетингового управління визначатиметься формуванням гібридних систем “людина + AI”. Алгоритми забезпечують швидкість, точність і аналітичну глибину, тоді як фахівець виконує функції стратегічного планування, творчого прекування та етичного контролю. Така модель стає основою для створення адаптивних маркетингових екосистем, здатних діяти у режимі реального часу та формувати стійкі конкурентні переваги українських компаній у цифровій економіці.

Наведені матеріали підтверджують, що інтеграція штучного інтелекту та великих даних у маркетингове управління є логічним етапом цифрової трансформації бізнесу. Як показує проведений аналіз, саме поєднання аналітичних алгоритмів і технологій обробки даних забезпечує перехід від реактивних до проактивних моделей управління, коли рішення приймаються не за фактами минулого, а на основі прогнозованих сценаріїв ринку.

Інтелектуальні системи, що використовують машинне навчання, дозволяють швидко аналізувати поведінку споживачів і формувати персоналізовані маркетингові стратегії. Це особливо важливо для українських компаній, які працюють у середовищі постійних змін і глобальної конкуренції. Підприємства, що вже інтегрували AI у процеси аналітики та комунікацій, демонструють підвищення точності прогнозів, ефективності рекламних кампаній та зменшення витрат на управління даними, тобто є висококлієнторієнтованими, майже персоналізованими для кожного клієнта.

Також, необхідно зазначити, що ефективність цифрової трансформації залежить від поєднання технічних рішень і культури управління даними. Саме прозорість алгоритмів, дотримання принципів приватності та розвиток компетенцій фахівців формують довіру до інтелектуальних систем і забезпечують сталий ефект від їхнього використання.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що штучний інтелект і Big Data не просто змінюють технологічний інструментарій маркетингу, а створюють нову логіку прийняття управлінських рішень — аналітичну, прогнозну та адаптивну, яка формує основу для конкурентоспроможного розвитку українського бізнесу.

Ця трансформація означає перехід маркетингового управління до нового етапу розвитку, у якому дані стають стратегічним ресурсом, а штучний інтелект — інструментом створення доданої цінності. Для українського бізнесу це не лише технологічна інновація, а необхідна умова підвищення ефективності в умовах нестабільного середовища та глобальної конкуренції. Інтелектуальні аналітичні системи забезпечують можливість приймати рішення в реальному часі, адаптувати стратегії до змін поведінки споживачів і формувати персоналізовані комунікації. Водночас важливим залишається баланс між технологічними можливостями та людським управлінням: саме фахівець визначає стратегічні орієнтири, забезпечує етичність і креативність рішень. Поєднання аналітичної потужності AI та управлінської компетентності людини створює підґрунтя для формування гібридних систем “людина + технологія”, що визначатимуть подальший розвиток маркетингу й забезпечуватимуть стійку конкурентоспроможність українських підприємств у цифровій економіці [6; 7; 10].

Література

1. *Strelchenko I., Ovcharenko O.* Artificial Intelligence Market In Ukraine And Worldwide: Analysis Of The Current Situation And Development Prospects. *Scientific Bulletin Of The Odessa National Economic University*. 2024. Vol. 7–8(320–321). P. 7–16. URL: https://www.researchgate.net/publication/385285522_Artificial_intelligence_market_in_Ukraine_and_worldwide_analysis_of_the_current_situation_and_development_prospects
2. *Buha N., Shchur D.* Можливості використання штучного інтелекту у маркетинговій діяльності підприємства. *Economy And Society*. 2024. Vol. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4948/4890/>
3. *Тардаскіна Т. М.* Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та виклики. *НТИ*. 2024. PDF. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2025/06/Тардаскіна_2-2024.pdf
4. “Штучний інтелект у маркетинговій продуктивній стратегії на ринку онлайн-освіти”. 2024. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-23-3-2024/shtuchny-intelekt-u-marketingoviy-produktivnyy-strategiyi-na-rinku-onlayn-osviti>
5. Штучний інтелект і аналіз споживчих трендів. *Економічна наука*. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5011/5055/11415>
6. The Use Of Artificial Intelligence Technologies In E-Commerce: European Experience And Prospects For Ukraine. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391621414_THE_USE_OF_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_TECHNOLOGIES_IN_E-COMMERCE_EUROPEAN_EXPERIENCE_AND_PROSPECTS_FOR_UKRAINE
7. Mapping The Use Of Artificial Intelligence In Priority Sectors And The Competitiveness Of Ukraine. *CEPS Report*. 2024. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/mapping-the-use-of-artificial-intelligence-in-priority-sectors-and-the-competitiveness-of-ukraine/>

8. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні. *Kyivstar Hub*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення: 25.08.2025).
9. Як штучний інтелект вплине на маркетинг? *SPAR Україна*, блог. 2023. URL: <https://spar.ua/blogs/yak-shtuchnij-intelekt-vpline-na-marketing>
10. Українські ритейлери використовують штучний інтелект. *Deloitte Ukraine*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/how-the-ukrainian-retail-sector-leverages-artificial-intelligence.html>

ЛОСЬ Андрій Васильович

магістрант кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОМАНОВА Лідія Василівна

проф., професор кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПРОСУВАННЯ НА РИНОК ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО МОНІТОРИНГУ РІВНЯ ГЛЮКОЗИ В КРОВІ

Системами безперервного моніторингу рівня глюкози (Continuous Glucose Monitoring, CGM) — це сучасна технологія, яка дозволяє відстежувати рівень цукру в крові в режимі реального часу, без постійних проколів пальця.

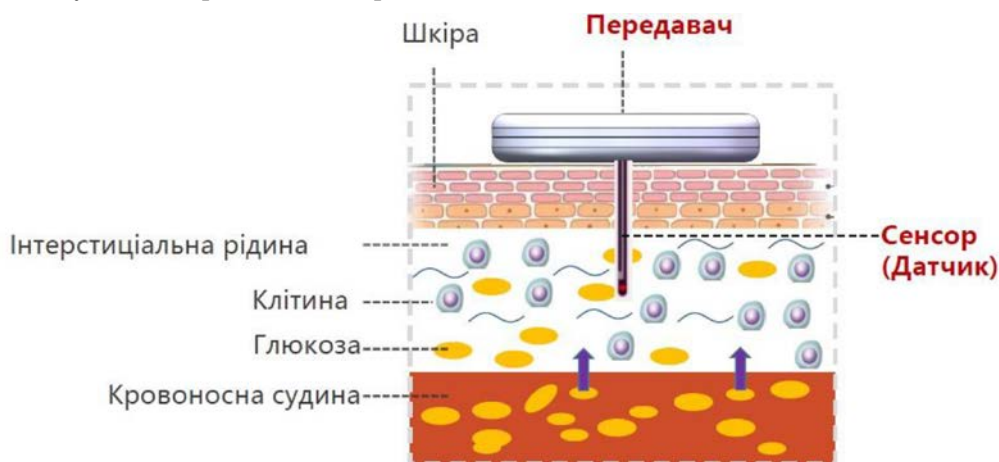
CGM-система складається з трьох основних елементів:

Датчик (сенсор) — невеликий пристрій, який встановлюється під шкіру (зазвичай на живіт або руку). Він вимірює рівень глюкози не в крові, а в міжклітинній рідині (interstitial fluid). Передавач (трансмітер) — кріпиться до датчика і бездротово передає дані на приймач або смартфон. Приймач / мобільний додаток — показує дані в реальному часі, зберігає історію, надсилає сповіщення про гіпо- або гіперглікемію. Сенсор робить вимірювання кожні 1–5 хвилин, залежно від моделі, і будує графік рівня глюкози 24/7. Переваги CGM порівняно з традиційним вимірюванням: Безперервність — користувач бачить тренди рівня цукру протягом доби (в тому числі вночі). Тренди та аналітика — можна побачити, як на рівень глюкози впливають їжа, фізична активність, інсулін чи стрес. Сигнали тривоги — пристрій попереджає про небезпечні коливання глюкози до появи симптомів. Менше проколів — деякі моделі не потребують жодного калібрування через глюкометр [1].

Сучасні системи (наприклад, Dexcom G7, Abbott FreeStyle Libre 2/3, Medtronic Guardian) мають середнє відхилення (MARD — Mean Absolute Relative Difference) близько 8–10 %, що вважається досить точним для клінічного та домашнього застосування. Ранні системи вимагали частого калібрування за допомогою глюкометра, але нові покоління — здебільшого фабрично калібровані.

CGM використовується людьми з цукровим діабетом 1 типу — для постійного контролю та підвищення безпеки (особливо вночі). Все частіше — людьми з діабетом 2 типу, щоб покращити самоконтроль і адаптацію терапії. Спортсменами або біохакерами для відстеження метаболічних реакцій навіть без діагнозу діабету [2].

Візуалізація роботи сенсора:



CGM — це не імпульсивна покупка, а клінічно значущий інструмент. Рішення про застосування найчастіше ініціює ендокринолог або діабетолог, або погоджується з ним. Українські пацієнти часто довіряють призначенням лікарів більше, ніж рекламі. Партнерства з приватними медичними закладами / мережами лабораторій. Пакетні рішення для приватних клінік: CGM + консультація ендокринолога + аналіз HbA1c [3].

Концепція інноваційного партнерства з приватними закладами.

Дистриб'ютор CGM-систем пропонує приватним клінікам або медичним центрам інтегрувати CGM як окрему діагностичну профілактичну послугу в їхній прейскурант — на рівні з УЗД, добовим моніторингом артеріального тиску (ДМАТ) чи холтером ЕКГ.

Ключова інновація: CGM перестає позиціонуватися лише як “інструмент для хворих на цукровий діабет” → натомість подається як профілактичний скринінговий метод, який допомагає сімейним лікарям та ендокринологам виявляти порушення вуглеводного обміну на ранніх етапах, до появи стабільної гіперглікемії.

Як це виглядає в клініці — Послуга для пацієнта, людині пропонують профілактичний CGM-моніторинг на 7–14 днів (наприклад, Libre або Dexcom). Після встановлення сенсора пацієнт веде звичайний спосіб життя, а си-

стема збирає дані 24/7. По завершенні — дані завантажуються в AGP-звіт (Ambulatory Glucose Profile). Сімейний лікар або ендокринолог клініки проводить консультацію, інтерпретує результати та дає рекомендації щодо способу життя, харчування, можливих подальших обстежень.

Як це виглядає в прайсі — “Профілактичний CGM-моніторинг + консультація сімейного лікаря” — окрема послуга з фіксованою ціною [4].

Клініка може закуповувати сенсори гуртом у дистриб’ютора та включати націнку за встановлення, супровід та інтерпретацію. Вартість для пацієнта залишається нижчою, ніж повна роздрібна, але клініка отримує маржу за сервіс.

Роль лікарів сімейної медицини це — ключовий елемент моделі.

В Україні сімейні лікарі є першою ланкою контакту з пацієнтами, і саме вони найчастіше ведуть людей із надмірною вагою, метаболічним синдромом, гіпертензією — тобто тими, хто має ризик розвитку ЦД2.

Завдання лікаря пояснити пацієнту, що CGM — це не лікування, а інноваційний метод раннього виявлення та профілактики. Рекомендувати CGM-моніторинг раз на рік для груп ризику (як профілактичний check-up). Інтерпретувати AGP-звіт та надати персоналізовані поради. При необхідності — скерувати до ендокринолога або на поглиблену діагностику. Це дає лікарю новий інструмент доказової медицини для мотивації пацієнтів змінювати спосіб життя.

Інноваційність моделі — Критерій → Традиційний підхід (CGM для діабетиків) → Інноваційний підхід (CGM для профілактики). Цільова група → Пацієнти з ЦД1 / ЦД2 → Люди з груп ризику, без встановленого діагнозу.

Канал продажів: через ендокринологів, аптечні мережі, сімейних лікарів у приватних клініках. Основна мета — контроль лікування та раннє виявлення, профілактика, зміна поведінки [5].

Фінансова модель — продаж сенсорів B2C, B2B продаж дистриб’ютора → клініки + сервісна націнка. Маркетинговий меседж — “Контролюй свій діабет” або “Попередь розвиток діабету — дізнайся, як реагує твій організм”.

Вигода для лікаря — новий профілактичний інструмент + джерело доходу, лояльність пацієнта. Вигода для дистриб’ютора - азові продажі, системна присутність у прайсах клінік, повторні закупівлі.

Потенціал та ефекти для дистриб’ютора:

- постійний попит через клініки (B2B-канал);
- швидке масштабування через мережі приватних медзакладів;
- мінімальні маркетингові витрати на кінцевого споживача — продаж через лікарів;

Ефект для клінік:

- додаткова комерційна послуга без потреби у дорогому обладнанні;
- можливість позиціонуватися як інноваційний центр профілактики;
- підвищення лояльності пацієнтів.

Ефект для пацієнтів:

- доступ до інновацій без складних процедур;
- раннє виявлення ризиків, зменшення ймовірності розвитку ЦД2;

- персоналізовані рекомендації без госпіталізації.

Як дистриб'ютору реалізувати цю модель?

1. Розробити “CGM-пакет для клінік”: сенсори + навчальні матеріали + маркетингові макети для їхніх сайтів/прайсів.
2. Провести навчальні вебінари та семінари для лікарів сімейної медицини, як інтерпретувати AGP та працювати з профілактичними CGM-кейсами.
3. Надати клінікам готові методичні протоколи (на кшталт “CGM як профілактичний check-up у груп ризику”).
4. Забезпечити зручну логістику та сервіс для повторних закупівель сенсорів.
5. Запустити пілотні проекти в 2–3 приватних мережах (напр. Добробут, Медіком, Into-Sana), з метою зібрати кейси та поширити модель.

Ця стратегія — не просто маркетинговий канал, а створення нової послуги на ринку, яка вирішує реальну профілактичну проблему (зростання ЦД2), підсилює роль сімейної медицини, дає приватним закладам джерело доходу, забезпечує дистриб'ютору стійкий B2B-попит.

Такі профілактичні моделі дуже успішно працюють у Німеччині, Нідерландах і Скандинавії — і мають потенціал стати першими кейсами “value-based marketing” у медичному сегменті України.

Комерційна пропозиція для приватних медичних закладів — “Інноваційний профілактичний скринінг рівня глюкози за допомогою CGM”.

Мета співпраці, впровадження в преїскурант клініки нової медичної послуги — “Профілактичний моніторинг рівня глюкози” на основі системи безперервного моніторингу глюкози (CGM) для раннього виявлення порушень вуглеводного обміну у груп ризику та підвищення якості профілактичної допомоги.

Суть послуги, установка сенсора CGM на 7–14 днів, збір даних у реальному часі без проколів пальця. генерація AGP-звіту. Консультація сімейного лікаря або ендокринолога з інтерпретацією результатів та надання профілактичних рекомендацій [6].

Цільова аудиторія, це особи з надмірною масою тіла, гіпертензією, метаболічним синдромом, пацієнти з сімейною історією ЦД2, люди, які прагнуть контролювати стан здоров'я та запобігти розвитку діабету.

Що надає дистриб'ютор:

1. CGM-сенсори — поставки сертифікованих систем (напр. Libre 2 або Dexcom G7), гуртові ціни
2. Навчальні матеріали — методичні рекомендації для лікарів сімейної медицини з інтерпретації AGP
3. Вебінари/тренінги — безкоштовне навчання лікарів клініки
4. Шаблони документів — інструкції, інформовані згоди, зразок заключення, комерційні тексти для сайту клініки
5. Маркетингова підтримка — банери, тексти для соцмереж, буклети для пацієнтів

Що робить клініка:

1. Впровадження послуги — включає CGM-моніторинг у свій прайс (наприклад, “Профілактичний CGM + консультація сімейного лікаря”)
2. Навчання лікарів — проходять коротке навчання, отримують готові алгоритми
3. Проведення моніторингу — встановлюють сенсор, ведуть пацієнта 7–14 днів, зчитують дані, формують звіт
4. Консультація та рекомендації — лікар інтерпретує АГР, дає профілактичні поради, за потреби скеровує до ендокринолога
5. Продаж послуги пацієнтам — через сімейних лікарів, сайт клініки, таргетовану рекламу та профілактичні чек-апи

Орієнтовна фінансова модель (1 сенсор / 1 пацієнт):

Гуртова ціна сенсора для клініки — 1 500 грн

Рекомендована ціна послуги для пацієнта — 3 000 грн

Вартість консультації лікаря — 500–700 грн (входить у ціну)

Маржа клініки — 800–1 000 грн/пацієнта

Маржа дистриб'ютора — 300–500 грн/сенсор (в залежності від закупки)

Клініка отримує прибуток як із продажу сенсора, так і з надання консультативної послуги.

Оцінка потенціалу моделі (місто 250 000 населення) 5 приватних клінік-партнерів. Кожна клініка має 3 лікарів сімейної медицини, які ведуть $\approx 1\,000$ активних пацієнтів. У групі ризику ЦД2 $\approx 20\%$ пацієнтів $\rightarrow 600$ осіб/клініка. 10% з них погодяться пройти профілактичний CGM-моніторинг протягом року. $600 \times 10\% = 60$ пацієнтів на клініку / рік $\rightarrow 300$ пацієнтів у місті (5 клінік).

Фінансовий розрахунок:

Кількість сенсорів реалізовано — 300 шт

Дохід дистриб'ютора ($300 \times 1\,500$ грн) — 450 000 грн

Маржа дистриб'ютора ($\approx 25\%$) $\approx 110\,000$ грн

Дохід клінік ($300 \times 3\,000$ грн) — 900 000 грн

Орієнтовний прибуток клінік (30%) $\approx 270\,000$ грн

Через 1 рік модель може вийти на стабільний B2B-канал 300–500 сенсорів на рік лише в одному середньому місті. Якщо масштабувати на 10 міст, це вже 3 000–5 000 сенсорів / рік без великих рекламних кампаній.

Нефінансові ефекти, формування іміджу клінік як інноваційних центрів профілактики. Розширення ролі сімейних лікарів — новий ефективний профілактичний інструмент. Підвищення рівня обізнаності населення про ЦД2 та його попередження. Створення бази даних CGM-звітів для майбутніх програм НСЗУ / страхових компаній. Покрокові дії:

1. Почати з 2–3 пілотних приватних клінік у містах обласного значення.
2. Забезпечити їм повний методичний пакет + маркетингова підтримка.
3. Зібрати клінічні кейси, відгуки пацієнтів та економічні показники.
4. Після 6–12 місяців — масштабувати через мережі (Добробут, Медіком, Into-Sana тощо).

5. Паралельно — вести діалог із НСЗУ та страховими компаніями щодо включення профілактичного CGM у програми скринінгу.

Партнерська профілактична модель з приватними закладами — високо-маржинальний і стабільний канал збуту для дистриб'ютора, який: не потребує великих рекламних бюджетів, створює нову медичну послугу на ринку, зміцнює позиції бренду як інноваційного партнера системи охорони здоров'я, відповідає трендам профілактичної медицини та value-based healthcare.

Література

1. "Using Continuous Glucose Monitoring in Clinical Practice" — загальний огляд технології, її переваг та обмежень. Режим доступу: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7755046/?utm_source=chatgpt.com
2. "Accuracy and Safety of Dexcom G7 Continuous Glucose Monitoring" — детальне дослідження точності сенсора Dexcom G7, середнє абсолютне відхилення (MARD) близько 8-8,2 %. Режим доступу: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9208857/?utm_source=chatgpt.com
3. "The History, Evolution and Future of Continuous Glucose Monitoring" — історичний та технологічний розвиток CGM-систем. Режим доступу: https://www.mdpi.com/2673-4540/6/3/17?utm_source=chatgpt.com
4. "Continuous glucose monitoring devices: A brief presentation (Review)" — короткий огляд основних принципів, типів та клінічного використання CGM. Режим доступу: https://www.spandidos-publications.com/10.3892/etm.2021.11097?utm_source=chatgpt.com
5. "Efficacy and Safety of Continuous Glucose Monitoring" (систематичний огляд / метааналіз) — аналіз впливу CGM на HbA1c та інші показники у пацієнтів з діабетом. Режим доступу: https://diabetesjournals.org/care/article/47/1/169/154009/Efficacy-and-Safety-of-Continuous-Glucose?utm_source=chatgpt.com
6. "Expanding the Role of Continuous Glucose Monitoring in Modern Practice" — обговорення розширення використання CGM серед усіх пацієнтів з діабетом. Режим доступу: https://link.springer.com/article/10.1007/s13300-023-01431-3?utm_source=chatgpt.com

ГУБАР Анастасія Сергіївна

студентка групи: С – 08 – 22 – Б1Т (4,0 з)

кафедри організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ІСТОРІЯ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

Розвиток туризму в Україні має глибоке історичне коріння, що бере початок із періоду кінця ХІХ — початку ХХ століття, коли почали формуватися

тися перші туристичні товариства, зокрема в Галичині та на Закарпатті. У радянський період туризм розвивався переважно в межах організованих форм — профспілкових та освітніх подорожей, а після здобуття незалежності Україна отримала можливість формувати власну національну туристичну політику, зорієнтовану на світові стандарти якості та сталого розвитку.

Сучасний етап розвитку вітчизняного туризму характеризується структурними змінами в економіці, зростанням ролі приватного сектору, розвитком внутрішнього та сільського зеленого туризму, активізацією культурно-пізнавальних, екологічних і подієвих видів туризму. Водночас спостерігається поступовий перехід галузі до інноваційно-цифрової моделі управління, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій, онлайн-платформ і систем бронювання, що сприяють підвищенню доступності та якості туристичних послуг.

Значна увага приділяється формуванню нових туристичних маршрутів, розвитку локальних брендів територій, популяризації історико-культурної спадщини та природних ресурсів регіонів. Туристичні підприємства дедалі активніше впроваджують маркетингові стратегії, спрямовані на просування національного туристичного продукту на внутрішньому й міжнародному ринках, зокрема через використання соціальних мереж, участь у виставках і створення партнерських програм.

Позитивним чинником є зростання соціальної свідомості населення щодо важливості сталого туризму, орієнтованого на екологічну відповідальність, збереження культурної ідентичності та підтримку місцевих громад. Разом із тим важливо забезпечити підвищення якості сервісу, розвиток інфраструктури, удосконалення кадрового потенціалу та створення сприятливих умов для залучення інвестицій, що визначатиме конкурентоспроможність вітчизняного туристичного ринку у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу приділено формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту, удосконаленню маркетингової політики, цифровізації туристичних послуг і впровадженню інноваційних технологій у сфері гостинності. Одним із ключових напрямів є створення комплексних туристичних маршрутів, що поєднують культурно-історичні, рекреаційні та екологічні об'єкти, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби туристів та збільшити середній час перебування у регіонах.

Активно застосовуються сучасні інформаційні платформи для онлайн-бронювання, електронні гіді та мобільні додатки, які підвищують зручність планування поїздок і покращують якість обслуговування. Поряд із цим, значну роль відіграє розвиток персоналізованих сервісів, програм лояльності, а також впровадження технологій “розумної гостинності”, що передбачає використання штучного інтелекту та аналітики даних для оптимізації туристичного досвіду. Усе це сприяє підвищенню привабливості України як туристичної дестинації, зміцненню її бренду на міжнародному ринку та стимулюванню сталого економічного розвитку регіонів.

Соціально-економічне значення туризму полягає у створенні нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, збільшенні надходжень

до місцевих бюджетів, стимулюванні розвитку транспортної, інформаційної та рекреаційної інфраструктури. Туризм виступає важливим чинником соціальної інтеграції, культурного обміну та збереження історико-культурної спадщини регіонів.

Разом із тим розвиток туристичної галузі стикається з низкою викликів - недостатнім рівнем інвестицій, нерозвиненою інфраструктурою, низькою якістю сервісу, відсутністю ефективної державної політики щодо брендування територій. Додатково проблемою залишається слабка координація між центральними та місцевими органами влади, недостатнє залучення місцевих громад до формування туристичних продуктів, обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств, а також низький рівень підготовки і кваліфікації кадрового потенціалу. Важливим викликом є також нестійкість туристичного попиту в умовах економічної та політичної нестабільності, що впливає на планування і розвиток галузі. Для подолання цих проблем необхідно впровадження комплексної стратегії розвитку туризму, що включає модернізацію інфраструктури, залучення інвестицій, підвищення якості сервісу, підтримку інноваційних технологій, розвиток кадрового потенціалу та ефективне державне регулювання з урахуванням місцевих особливостей і потенціалу кожного регіону.

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічне планування, державна підтримка регіональних ініціатив, формування системи публічно-приватного партнерства та стимулювання сталих екологічно орієнтованих форм туризму. Додатково важливим є розвиток механізмів фінансового та податкового стимулювання туристичних підприємств, створення сприятливого інвестиційного клімату для будівництва готельної та рекреаційної інфраструктури, а також активне залучення міжнародних партнерів і донорських програм.

Особлива увага приділяється підготовці висококваліфікованих кадрів, впровадженню навчальних програм у сфері гостинності, менеджменту туризму та екологічного консалтингу. Важливим аспектом є також промоція туристичних регіонів через цифрові платформи, соціальні медіа та участь у міжнародних виставках, що сприяє формуванню позитивного іміджу країни на світовому туристичному ринку. Усі ці заходи мають на меті забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту та зміцнення соціально-економічного потенціалу регіонів.

Перспективні напрями розвитку вітчизняного туризму (див. таблицю). де. передбачається удосконалення нормативно-правової бази, розширення міжнародного співробітництва, цифрову трансформацію галузі, підвищення кваліфікації кадрів і посилення ролі місцевих громад у реалізації туристичних проєктів.

Важливим завданням є створення позитивного туристичного іміджу України на світовій арені та інтеграція у європейський туристичний простір на засадах сталого розвитку, культурної ідентичності та економічної ефективності. Це передбачає активну промоцію українських туристичних

дестинацій на міжнародних виставках і ярмарках, участь у глобальних туристичних рейтингах та рейтингах якості обслуговування, а також розвиток міжнародних партнерств і мережевих проєктів у сфері туризму.

Перспективні напрями розвитку вітчизняного туризму

Напрямок розвитку	Основна ідея
Удосконалення нормативно-правової бази	Поліпшення законодавства для підтримки туризму
Розширення міжнародного співробітництва	Спільні проєкти, обмін досвідом, залучення туристів з-за кордону
Цифрова трансформація галузі	Онлайн-бронювання, мобільні додатки, електронні сервіси
Підвищення кваліфікації кадрів	Освітні програми, тренінги, сертифікація персоналу
Посилення ролі місцевих громад	Залучення громад до туристичних проєктів, розвиток локальних ініціатив

Значну роль відіграє формування брендів регіонів, популяризація культурної спадщини, національної кухні, ремесел і традицій, що створює унікальний образ країни для туристів. Важливим аспектом є також запровадження стандартів якості обслуговування та інноваційних технологій, зокрема цифрових платформ, електронних гідів і мобільних додатків, що забезпечують комфорт і безпеку туристичних послуг.

Усе це сприятиме не лише збільшенню туристичного потоку та економічному зростанню галузі, а й зміцненню міжнародного іміджу України як привабливої, сучасної та культурно багатой країни, здатної інтегруватися у європейський туристичний простір на засадах сталого розвитку та соціально-економічної ефективності.

Література

1. Державне агентство розвитку туризму України. “ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження”. 2023 р.
2. Державне агентство розвитку туризму України. “Основні результати роботи Державного агентства розвитку туризму України у 2023 році”. 2024 р.
3. Стаття: Оксана Литвин, Ірина Кирилюк “Нормативно-правове регулювання туристичної галузі в Україні”. *Економічні горизонти*. 2024. № 27.
4. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. “В Україні з’явилася стратегія популяризації туристичного бренду”. 2025 р.

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОНЦЕПЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ, ВАЖЛИВІСТЬ ТА ВИДИ

Продаж речей більше не є єдиною метою сучасного маркетингу; натомість він передбачає встановлення глибоких зв'язків, вирішення реальних проблем та створення захопливих наративів, які приваблюють споживачів.

Маркетингова концепція — це філософія, якою керується діяльність маркетингу. Концепції маркетингу виникли в середині 1950-х років і кинули виклик існуючим концепціям. Маркетинг як процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів і послуг для створення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі. Основні концепції маркетингу починаються з потреб, бажань і вимог і закінчуються ринком і маркетингологами.

Сучасні концепції маркетингу фокусуються на побудові довгострокових відносин з клієнтами (маркетинг відносин), створенні унікальної цінності через персоналізацію, а також на соціальній відповідальності та екологічності (соціально-етичний маркетинг). Також важливими є цифрові технології для аналітики та залучення, а також інтеграція всіх аспектів маркетингу для створення цілісного клієнтського досвіду.

Існують деякі нові концепції маркетингу, які покращують нові практики та можливості для сучасного конкурентного світу. Серед них можна виділити такі:

Концепції корисності. Відповідно до цієї концепції маркетинг — це створення різних видів корисностей у товарах і надання їм цінності [1].

За словами Річарда Бускірка, “Маркетинг — це інтегрована система дій, яка створює цінність товарів через створення форми, місця, часу та корисності власності” [2]. Це означає, що існує чотири типи корисності: корисність форми, корисність часу, корисність місця, корисність володіння.

Концепція рівня життя. Відповідно до цієї концепції, маркетинг включає всі ті види діяльності, які створюють і забезпечують кращий рівень життя суспільства. Споживачі мотивовані купувати нові продукти, які легко доступні на ринку. Ця концепція є клієнтоорієнтованою і більше наближена до сучасної концепції маркетингу [1]. За словами П. Мазура, “Маркетинг — це створення та забезпечення рівня життя для суспільства” [3].

Концепція масового маркетингу. Масовий маркетинг означає продаж товарів масового виробництва. Ця концепція зосереджена на продажу масової продукції за допомогою інструментів масового маркетингу, тобто масової ре-

клами, масового просування, масового розповсюдження серед великої групи клієнтів.

Концепція нішевого маркетингу. Нішевий маркетинг — це концепція, де маркетолог відіграє роль спеціаліста в окремих сегментах. Наприклад: фахівець з якості для керування низькою або високою якістю продукції, спеціаліст із обслуговування для надання найкращих послуг, які не надають інші фірми, спеціаліст із лінійки продуктів для використання лише однієї лінії продукту чи продукту.

Концепція стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг — це процес прийняття рішень, який включає аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища фірми з метою ефективного використання різноманітних маркетингових ресурсів для досягнення цілей організації.

Концепція маркетингу стимулювання. У цій концепції забезпечується належає стимулювання покупців за купівлю товару. У цій ситуації немає попиту і люди не зацікавлені в покупці продукції, тому для створення попиту передбачено стимулювання.

Концепція синхромаркетингу. У цій концепції існує стан нерегулярного попиту, або ми можемо сказати, що попит перевищує пропозицію. В інші пори року все, що пропонується, йде на сміття через відсутність попиту.

Концепція демаркетингу. Відповідно до цієї концепції попит на продукт перевищує пропозицію, і це також відомо як надмірний попит. термін “надмірний попит” визначається як ситуація, в якій попит перевищує рівень, на якому маркетолог відчуває спроможність або мотивацію запропонувати його.

Ремаркетинг пов’язаний із терміном “мінливий попит”, який незмінно стосується всіх видів продуктів, послуг, місць, організацій тощо. У цьому стані можливе зниження попиту на продукти, якщо не вживати запобіжних заходів. розширити цільовий ринок.

Концепція маркетингу бази даних. Маркетинг бази даних — це процес збору та використання даних про наших клієнтів і ринки, який допомагає нам краще зрозуміти ринок, щоб ми могли використовувати методи продажу та маркетингу більш точним і економічно ефективним способом [1].

Мережевий маркетинг. Мережа означає сильну взаємозалежність між фірмами, які контролюють різні види діяльності, тобто фірми є компонентами ланцюжка створення вартості. Ось чому успіх ланцюга доданої вартості залежить не лише від його продуктивності, але й тісно пов’язаний із взаємодією між усіма фірмами, що входять до цього ланцюжка. Згідно з Ф. Котлером: “Маркетинг почався як аналіз того, як товари виробляються та розподіляються через економічну систему. Згодом нас зацікавили самі канали дистрибуції та функції, які виконують маркетологи. Я вважаю, що сьогодні ми спостерігаємо відхід від фокусу на обміні у вузькому значенні транзакції до зосередження на побудові ціннісних відносин і маркетингових мереж...” [4].

Маркетинг способу життя є стратегією, що зосереджена на просуванні продуктів або послуг таким чином, щоб це відповідало способу життя або інтересам цільової аудиторії. Одним з ключових аспектів використання

способу життя в маркетингових кампаніях є здатність створювати відчуття ідентичності та прагнення навколо бренду. Маркетинг способу життя — це потужний інструмент, який можна використовувати для створення незабутнього досвіду взаємодії з брендом. Розуміючи та використовуючи вподобання, цінності та поведінку своєї цільової аудиторії, бренди можуть створити зв'язок та сприяти відчуттю спільної ідентичності зі своїми споживачами. Цей тип маркетингу виходить за рамки простого просування продукту чи послуги; він прагне сформулювати спосіб життя, до якого прагнуть споживачі.

Порівняння традиційної та сучасної концепцій маркетингу подано в таблиці.

Порівняння традиційної та сучасної концепцій маркетингу

Основа	Традиційна концепція маркетингу	Сучасна концепція маркетингу
1. Орієнтація	Це концепція, орієнтована на виробництво.	Це концепція, орієнтована на споживача
2. Сфера застосування	Має вузьке поняття.	Має широкую сферу застосування.
3. Мета	Метою цієї концепції є отримання прибутку через збільшення виробництва та продажів.	Метою цієї концепції є отримання прибутку через підвищення рівня задоволеності клієнтів.
4. Фокус	Зосередьтеся на продажах.	Зосередьтеся на задоволенні клієнтів.
5. Соціальна відповідальність	Немає місця соціальній відповідальності.	Орієнтованість на соціальній відповідальності, забезпечуючи рівень життя суспільства.
6. Дослідження ринку	Немає можливості для дослідження ринку.	Головний пріоритет для дослідження ринку.
5. Інтеграція між відділами маркетингу	Відсутня інтеграція з відділом маркетингу. Різні відділи фірми незалежні.	Вся діяльність різних відділів спрямовується та інтегрується відділом маркетингу.
8. Добробут споживачів	Немає місця для споживача добробуту.	Це основна відповідальність маркетинголог добробуту споживачів.
9. Принцип	Дотримання принципу “обізнаності продавця”.	Дотримання принципу “обізнаності покупця”.

Джерело: [1]

Маркетингові концепції можуть здаватися обмеженими сферою бізнесу та реклами, але насправді вони оточують нас у повсякденному житті. Від моменту, коли ми прокидаємося вранці та вирішуємо, яку марку зубної пасти використовувати, до вибору, який ми робимо під час покупок продуктів чи навіть вибору ресторану для вечері, маркетингові концепції відіграють вирішальну роль у формуванні наших рішень.

Маркетингові концепції допомагають компаніям зрозуміти свою цільову аудиторію, диференціювати свої продукти чи послуги, формувати лояль-

ність до бренду та створювати ефективні маркетингові кампанії. Застосовуючи ці концепції, компанії можуть збільшити продажі та досягти своїх цілей.

Література

1. *Sharma Neetika* (2022) Marketing Concepts and its Evolution (). *Marketing Concepts and its Evolution*. URL: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt14/chapter/marketing-concepts-and-its-evolution/>
2. *Buskirk Richard H.* (1964) Principles of Marketing: The Management Viewby. Holt, Rinehart and Winston. 829 P.
3. *Mazur Paul M* (1953) The Standards We Raise. Harper & Brothers, New York,.
4. *Котлер Ф.* Основи маркетингу. Класичне видання. Київ: Науковий світ, 2023. 622 с.

ЄФІМЕНКО Іван Олександрович

студент групи Е-9-22-БІТ (4,0д)

кафедри організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ, ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ

Сучасний ринок туристських послуг перебуває у стані активної трансформації під впливом глобалізаційних процесів, розвитку інформаційних технологій, змін у поведінці споживачів та зростаючої конкуренції серед туристичних операторів, при цьому ключовим чинником виступає інтеграція цифрових платформ, які забезпечують швидкий доступ клієнтів до інформації, бронювання та оплати послуг, що формує нову культуру споживання туризму, орієнтовану на зручність, швидкість та персоналізацію пропозицій, водночас зміни у світовій економіці, посилення мобільності населення, активізація внутрішнього туризму в умовах нестабільності та впливу глобальних викликів, таких як пандемія чи воєнні дії, стимулюють операторів шукати нові підходи до формування конкурентоспроможних туристичних продуктів, серед яких важливу роль відіграють екологічні та інноваційні тури, розвиток медичного, оздоровчого та сільського туризму, а також формування спеціалізованих нішевих пропозицій для окремих категорій споживачів, що сприяє урізноманітненню ринку, підвищенню якості послуг і зміцненню міжнародної співпраці, а відтак перетворює туристичну сферу на одну з найбільш динамічних і перспективних галузей світової та національної економіки.

Для ефективного розширення ринку збуту необхідно враховувати не лише економічні та політичні фактори, а й культурні, соціальні та екологічні аспекти, що визначають попит на туристичні продукти, оскільки сучасний турист стає більш вибагливим і прагне не просто відпочинку, а отримання унікального досвіду, який відповідає його цінностям, стилю життя та очікуванням, тому при формуванні туристичних програм важливо брати до уваги традиції та звичаї країни чи регіону, особливості локальної культури, соціальні запити населення та тенденції сталого розвитку, що передбачає екологічно безпечні види туризму, збереження природних ресурсів, підтримку місцевих громад та впровадження принципів “зеленого туризму”, водночас важливим є аналіз глобальних соціально-економічних процесів, таких як зростання рівня урбанізації, підвищення мобільності, розвиток цифрових технологій та посилення уваги до здорового способу життя, адже саме вони формують нові сегменти ринку, відкривають можливості для створення інноваційних туристичних продуктів і дозволяють підвищити конкурентоспроможність як окремих компаній, так і цілих туристичних дестинацій.

Основними напрямками розвитку є диверсифікація туристичних послуг, використання інноваційних інструментів маркетингу, розширення географії туристичних потоків, впровадження цифрових технологій та формування конкурентоспроможного національного туристичного продукту.

По-перше, важливим напрямком розширення ринку є **диверсифікація туристичних продуктів**, що передбачає створення нових видів туризму: екологічного, сільського, пригодницького, медичного, освітнього та релігійного. Така стратегія дозволяє охопити ширші сегменти споживачів, задовольнити індивідуальні потреби туристів і водночас знизити ризики, пов’язані з сезонністю та нестабільністю попиту.

По-друге, значну роль відіграє цифровізація туристичної галузі. Сучасні інформаційні платформи, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання та віртуальні тури суттєво спрощують доступ туристів до послуг і формують новий формат взаємодії між споживачами та підприємствами. Впровадження big data, технологій штучного інтелекту та аналітики дозволяє більш точно прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції й оптимізувати процеси просування.

По-третє, перспективним напрямком є географічна експансія туристичних потоків, яка полягає у виході на нові міжнародні ринки, розвитку міжрегіонального співробітництва та залученні іноземних туристів шляхом створення позитивного іміджу країни на міжнародній арені. У цьому контексті надзвичайно важливими є міжнародні виставки, форуми та конференції, які сприяють укладанню партнерських угод та формуванню нових бізнес-зв’язків.

По-четверте, ефективним інструментом розширення ринку збуту виступає маркетингова стратегія, спрямована на формування бренду туристичного продукту. Використання соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу, візуальних технологій та крос-культурної комунікації дозволяє формувати емоційний зв’язок зі споживачем і створювати лояльну аудиторію.

Не менш важливим напрямком є підвищення якості та стандартів туристичних послуг, що забезпечує довіру та позитивний досвід клієнтів. Це передбачає розвиток інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів, впровадження міжнародних стандартів сервісу та екологічну відповідальність у сфері туризму.

Таким чином, розширення ринку збуту туристських послуг вимагає комплексного підходу, де поєднуються інновації, маркетинг, диверсифікація продуктів та міжнародна інтеграція. Впровадження цих стратегій дозволить забезпечити стабільне зростання туристичної галузі, підвищити її конкурентоспроможність на світовому ринку та сприятиме формуванню позитивного іміджу держави як привабливого туристичного напрямку.

Література

1. Замула, І. В., & Кирилюк, Д. Р. (2023). Розвиток екологічного туризму в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(104), 3–9.
2. Юрченко, С. (2023). Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Економічний простір*, № 188, 153–162.
3. Бойко, З., Горожанкіна, Н., & Грушка, В. (2024). Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Economy and Society*. 2024. № 59.
4. Левченко М. О. Основи підприємницької діяльності в сфері готельного та туристичного обслуговування: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2021. 257 с

КОХАН Сергій Вікторович

магістрант кафедри маркетингу

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

РОМАНОВА Лідія Василівна

проф., професор кафедри маркетингу

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Тези присвячені дослідженням щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі МОУО з акцентом на технологічні зміни та діджиталізацію економічних процесів. Швидкий розвиток хмарних сервісів, мікросервісної архітектури, аналітики в реальному часі та машинного навчання змінюють правила рітейлу. Тут очікування клієнтів полягає в забезпеченні консистентного дос-

віду у всіх каналах, швидкої доставки з одного боку, але досить повільної, щоб не жертвувати стандартами якості, щоб задовольнити власні зручності та отримувати релевантні пропозиції. Це вимагатиме сумлінної роботи з даними та автоматизації процесів. [3]

Розробка напрямів удосконалення маркетингової стратегії базується на теорії стратегічного маркетингу (позиціонування, конкурентні стратегії), оцінці вартості життєвого циклу клієнта, рентабельності маркетингових інвестицій та відшкодування витрат на рекламу, а також концепціях управління даними та цифрового маркетингу. Для цього використовують PEST і SWOT аналізи, конкурентний бенчмаркінг, аналіз фінансових та економічних показників, матриці портфелів, сегментація та пріоритетизація каналів, оцінка вартості залучення клієнтів, життєвого циклу клієнта, рентабельності маркетингових інвестицій та відшкодування витрат на рекламу, спліт-тестування (A/B). У 2023 році дохід збільшився на 37,5 %, валовий прибуток — на 79,6 %, валові витрати — на 9,6 %. Для збереження позицій потрібні диференційоване обслуговування, омніканальність та персоналізовані комунікації [1–4].

Пропонуємо архітектуру “платформа даних про клієнтів → сховище даних → бізнес-аналітика”, яка уніфікує дані про клієнтів, замовлення та продукти і інтегрує офлайн та онлайн події. Це дозволяє проводити когортний аналіз, обчислювати вартість життєвого циклу клієнта, визначати тригери відтоку та правильно оцінювати внесок каналів у результат. Цифровізація операцій як інтеграція системи планування ресурсоемностей підприємств, управління інформацією про товари, управління складськими та транспортними процесами скорочує цикл замовлення та підвищує якість обслуговування [3].

Ринок чутливий до ціни, наявності товарів та швидкості доставки. Клієнти очікують прозорих умов оплати, можливості резервування та самовивозу, повідомлень про готовність. Уніфікований досвід у всіх каналах (ціни, наявність, статуси) безпосередньо впливає на повторні покупки та зменшує відтік клієнтів.

Оцінка клієнтів за когортами (період першої покупки) показує, як часто вони повертаються і як змінюється середній чек. Це дозволяє перерозподілити бюджет на користь каналів з вищою вартістю життєвого циклу клієнта та більш точно планувати комунікації. [4].

Варто зосередитися також на категоріях з високими маржинальностями та стабільним попитом, оптимізуючи “довгий хвіст”. Якісний вміст карток (атрибути, фото, відгуки, порівняння) підвищує конверсію та зменшує залежність від додаткової реклами. [2]

Поєднання змін у фронт-офісі та бек-офісі (персоналізація, омніканальні сценарії, актуальні запаси, контроль логістики та обслуговування) зменшує час виконання замовлень. Щоденні панелі з ключовими метриками допомагають підтримувати необхідний рівень сервісів. Оцінка економічних результатів є однією з ключових завдань. Збільшення конверсії та повторних покупок підвищують дохід та валовий прибуток; оптимізація медіа-міксу знижує

вартість залучення клієнтів; точне ціноутворення та управління запасами зменшують заморожування обігових коштів. Показники 2023 року узгоджуються з цим підходом [1; 4].

Запропоновано поетапний 90-денний план дій [3].

1–30 день — аудит даних і каналів, опис цільових сегментів, запуск мінімального набору тригерних кампаній.

31–60 день — базові звіти бізнес-аналітики, оптимізація платних каналів, оновлення контенту у пріоритетних категоріях.

61–90 день — пілотування гнучкого ціноутворення в 1–2 категоріях, розширення персоналізації, стандартизація угод про рівень обслуговування в ключових містах.

Що саме потрібно зробити [3].

- Створити сховище даних зі стандартизованими сутностями та щоденним оновленням.
- Впровадити платформу даних про клієнтів та правила управління даними (відповідальність, якість, конфіденційність).
- Провести сегментацію на основі поведінки та вартості; зібрати “карту клієнта” в CRM.
- Запустити матрицю тригерних комунікацій на кількох каналах з контролем частоти контактів.
- Перерозподілити медіа-бюджет на користь ефективних та утримувальних заходів; регулярне спліт-тестування (A/B).
- Оптимізувати асортимент і контент; впровадити гнучке ціноутворення в категоріях з достатньою історією даних [3].
- Впровадити панелі доставки та рівня обслуговування з прозорими правилами компенсації.

Поєднання фінансових та маркетингових метрик з добре організованими даними та омніканальною логікою створює масштабовану основу для мережевого рітейлу в Україні [3].

Література

1. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг-менеджмент. Лондон: Pearson. 2016. [Електронний ресурс]. URL: (дата звернення: 07.10.2025).
2. *Портер М.* Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Нью-Йорк: Free Press. 1980. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195> (дата звернення: 07.10.2025).
3. *Девенпорт Т., Гарріс Дж.* Конкуренція на основі аналітики. Бостон: *Harvard Business Review Press*. 2007. [Електронний ресурс]. URL: <https://store.hbr.org/product/competing-on-analytics-updated-with-a-new-introduction-the-new-science-of-winning/10157> (дата звернення: 07.10.2025).
4. *Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф.* Цифровий маркетинг. Лондон: Pearson. 2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003911/9781292241579> (дата звернення: 07.10.2025).

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ НА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПОПИТОМ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу соціальні мережі стали потужним інструментом управління економічними процесами у сфері туризму. Вони не лише виконують інформаційну функцію, але й формують попит, впливають на поведінку споживачів, створюють нові моделі комунікації між туристичними компаніями та клієнтами.

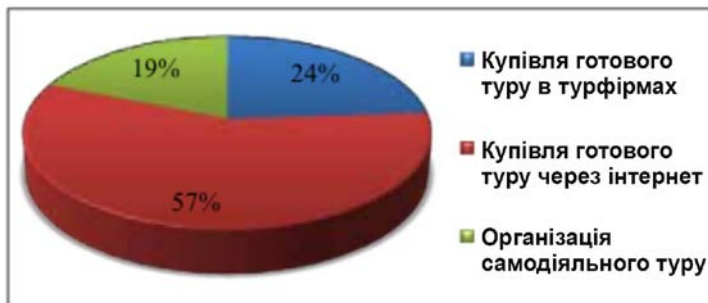
Сьогодні туристи шукають натхнення, рекомендації та навіть здійснюють купівлю турів безпосередньо через Інтернет, що перетворює цифрові платформи на ключовий елемент системи управління туристичним бізнесом.

Цифровізація змінила класичну схему взаємодії між туристом і підприємством. Якщо раніше туристи покладалися на офлайн-агентства, то нині Instagram, Facebook, TikTok та інші платформи стали головними каналами пошуку інформації про подорожі.

Соціальні мережі дають змогу туристичним компаніям не лише рекламувати свої продукти, а й формувати емоційний імідж бренду, впливати на рішення потенційних клієнтів через візуальний контент, відгуки, блоги мандрівників та інтерактивні кампанії.

Дані досліджень свідчать, що переважна частина користувачів молодого покоління в Україні активно стежить за сторінками туристичних фірм саме в Instagram. Це говорить про високий рівень цифрової зацікавленості аудиторії й довіру до онлайн-комунікацій.

Зокрема, 24 % користувачів віддають перевагу купівлі готових турів безпосередньо у туристичних операторів онлайн, тоді як 19 % організовують самостійні подорожі, користуючись інформацією з Інтернету [2]:



**Результати опитування користувачів соціальної мережі Instagram
щодо способу купівлі турів**

Інноваційні методи управління комунікацією у сфері туризму передбачають перехід від традиційних рекламних кампаній до персоналізованої цифрової взаємодії.

Завдяки аналітиці даних, туристичні компанії можуть відстежувати інтереси користувачів, їхню поведінку в соцмережах і створювати індивідуальні пропозиції.

Наприклад, система таргетованої реклами Instagram дозволяє туристичним агентствам формувати рекламу з урахуванням віку, локації та попередніх пошуків користувача.

Соціальні мережі стають також ефективним каналом зворотного зв'язку. Коментарі, відгуки, "історії" клієнтів формують репутацію бренду та допомагають компаніям швидко реагувати на зміну настроїв аудиторії. Це створює новий формат комунікаційної стратегії — двосторонню взаємодію, коли споживач сам впливає на розвиток продукту [3].

З економічної точки зору, активне використання соціальних мереж дозволяє туристичним компаніям зменшити маркетингові витрати, водночас збільшуючи охоплення аудиторії.

Онлайн-просування сприяє:

- зростанню продажів без необхідності утримання фізичних офісів;
- підвищенню лояльності клієнтів завдяки постійному контакту через месенджери та сторіз;
- аналізу ефективності реклами через інструменти статистики (кількість переглядів, кліків, бронювань тощо).

Управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі даних, отриманих із соціальних платформ. Це створює можливості для розвитку data-driven management — управління, що базується на аналітиці цифрової поведінки туристів [1].

Поширення соціальних мереж стимулювало появу нового типу туристів — "цифрових мандрівників". Вони шукають натхнення у блогах, відео, рекомендаціях і самі діляться власним досвідом.

Значна частина таких користувачів віддає перевагу самостійній організації поїздок, використовуючи онлайн-сервіси бронювання авіаквитків, готелів і транспортних засобів. Це змушує туристичні компанії переосмислювати методи управління попитом, розробляти нові онлайн-продукти, програми лояльності та цифрові сервіси.

Мотиви таких мандрівників — прагнення незалежності, бажання економії та індивідуального досвіду. Дослідження цих факторів є перспективним напрямом для вдосконалення управлінських стратегій туристичних підприємств [2].

Соціальні мережі та онлайн-платформи стають одним із ключових інструментів інноваційного управління економікою туризму. Вони формують попит, змінюють комунікаційні моделі, дозволяють компаніям точніше орієнтуватися на потреби клієнтів і приймати більш ефективні рішення.

У майбутньому роль цифрових каналів у розвитку туризму лише зростатиме. Від того, наскільки туристичні підприємства зможуть адаптувати свої

комунікаційні стратегії до умов цифрової економіки, залежатиме їхня конкурентоспроможність і економічна стійкість.

Література

1. Домашенко Є. А. Соціальні мережі як інструменти комунікації під час надання туристичних послуг. *Все про туризм, туристична бібліотека*. Листопад 2022. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/domashenko.htm
2. Сеньків М. І. Вплив соціальних мереж на індустрію туризму. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 819–820. URL : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1585/1551>
3. Холявка В. З. Функції соціальних мереж у просуванні туристичних дестинацій Львівської області. *Економіка та суспільство*. 2024. № 40. С. 3–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5349/5293/>

РЯБКОВА Анна Володимирівна

студентка спеціальності “Туризм і рекреація”

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БОЛГАРІЇ, ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Болгарія є однією з найпривабливіших туристичних країн Південно-Східної Європи завдяки гармонійному поєднанню природних умов, культурно-історичної спадщини та розвиненої туристичної інфраструктури. Попри компактні розміри — близько 111 тис. км², країна охоплює різні природно-географічні зони: від Чорноморського узбережжя до гірських систем Родоп, Піріну, Ріли та Стара-Планіни. Така різноманітність сприяла формуванню багатофункціонального туристично-рекреаційного середовища, у якому природні ресурси активно залучені до реальної туристичної діяльності [1].

Однією з найпомітніших складових туристичної привабливості Болгарії є узбережжя Чорного моря, протяжність якого сягає 378 км, з них 130 км складають пляжні зони. Це східний кордон Болгарії, котрий простягається від Чорноморського узбережжя Румунії на півночі до європейської частини Туреччини на півдні. М'який клімат, тривалий курортний сезон і широкі піщані пляжі створили передумови для розвитку курортів “Сонячний Берег”, “Золоті Піски”, “Албена”, “Созополь”, “Св. Костянтин і Олена”. Ці території перетворилися на великі рекреаційні комплекси з розвиненою готельною інфраструктурою, зонами відпочинку, променадними просторами та розважальними сервісами.

Природна привабливість узбережжя підкріплена економічною складовою: курорти забезпечують зайнятість у сфері обслуговування, стимулю-

ють розвиток малого бізнесу й формують стабільні сезонні потоки туристів. “Варна” та “Бургас”, що виконують роль вузлових міст узбережжя, стали не лише туристичними центрами, а й осередками медичного та оздоровчого туризму завдяки наявності клінік, реабілітаційних комплексів і спеціалізованих медичних послуг. Водночас туристична система країни не обмежується морськими територіями.

Гірські райони забезпечують альтернативний формат відпочинку й дозволяють підтримувати туристичну активність упродовж року. Взимку курорти “Банско”, “Боровець”, “Мальовица” та “Вітоша-Алеко” функціонують як центри зимових видів спорту. Підготовлені траси, канатні дороги та розвинена інфраструктура формують стійкий попит на гірськолижний туризм. У теплий період ці ж території пропонують маршрути для пішохідних подорожей, велосипедного туризму, природничих екскурсій і спостереження за ландшафтами, що мінімізує сезонність і забезпечує безперервність туристичних потоків.

Важливою складовою рекреаційного потенціалу Болгарії є мінеральні та термальні джерела. Наявність понад 500 природних джерел сприяла розвитку бальнеологічного напрямку. Велінград, Кюстендил, Хисаря і Добриніще перетворилися на відомі центри оздоровлення зі спеціалізованими санаторіями, де природні властивості вод поєднані із сучасними методами реабілітації. Лікувальні грязі чорноморського узбережжя стали основою для створення центрів відновлення в Бургаському регіоні. Завдяки поєднанню природних і медичних чинників Болгарія закріпила позиції доступної оздоровчої дестинації європейського рівня [2].

Природно-рекреаційна структура країни доповнена лісовими масивами та охоронними територіями. Національні парки “Пирин”, “Рільський” і “Центральний Балкан” мають статус об’єктів світової природної спадщини ЮНЕСКО. Тут впорядковані туристичні стежки, оглядові майданчики, інформаційні центри, що створює умови для розвитку екологічного туризму. Лісові території активно використовуються для кемпінгів, фототурів і спостереження за дикою природою, що розширює рекреаційні можливості за межі традиційних курортів. Значну роль у формуванні туристичного іміджу Болгарії відіграє її культурно-історична спадщина.

У Софії зосереджені найбільші музеї та храмові комплекси, які формують ядро міського культурного маршруту. Рильський і Бачковський монастирі, Софійський собор, стародавній Несебр, “Балчик”, мис “Каліакра”, “Плевна”, “Велике Тирново” та фортеця “Баба Віда” становлять основу культурно-пізнавальних і паломницьких програм. Ці об’єкти не є лише музейними пам’ятками — вони активно інтегровані в туристичну практику через екскурсійні маршрути, фестивалі, виставки та локальні свята. Культурна складова має не лише пізнавальне, а й соціоекономічне значення. Програми, побудовані навколо етнографії, фольклору, виноробства та традиційної кухні, підтримують локальних виробників і ремісників, сприяють розвитку гастрономічного туризму та збереженню національної ідентичності. Саме завдяки цьому Болгарія сприймається як країна, де автентичність є невід’ємною частиною повсякденного життя, а не декоративним елементом для туристів.

У сучасних умовах туристично-рекреаційний потенціал Болгарії використовується як інструмент територіального позиціонування. Курорти, історичні міста, монастирі та національні парки формують образ країни як доступного, різнопрофільного й цілорічного туристичного напрямку [3]. Туризм набуває стратегічного значення, адже сприяє регіональному розвитку, активізує інвестиції та підтримує локальні громади через створення робочих місць і зростання сервісного сектору. На сьогоднішній день близько 12–14 % ВВП країни формується саме туристичною діяльністю.

Таким чином, туристично-рекреаційний потенціал Болгарії є цілісною системою, у якій природні й культурні ресурси поєднані з розвиненою інфраструктурою та ефективним управлінням. Гармонійна взаємодія природного середовища, економічних можливостей і культурної спадщини дозволяє країні зберігати конкурентні позиції на міжнародному туристичному ринку. Подальший розвиток галузі залежить від упровадження принципів сталого туризму, екологічної відповідальності та раціонального використання рекреаційних ресурсів, що є ключовими чинниками формування позитивного іміджу Болгарії як європейської туристичної дестинації.

Література

1. Іванько О. О. Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі країн Причорномор'я. *Вчені записки Таврійського національного ун-ту ім. В. І. Вернадського*. Серія “Державне управління”. 2018. Т. 29(68), № 4. С. 7–12. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_4_4.
2. Парфіненко А. Ю., Дубова Д. А. Перспективи розвитку міжнародного туризму в Чорноморському регіоні. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2018. Вип. 7. С. 136–141.
3. Топчієв О. Г., Яворська В. В., Ніколаєва О. І. Рекреаційно-туристична діяльність як складова регіональних господарських комплексів: концептуально-понятійний огляд. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту*. Серія “Географічні науки”. 2016. Вип. 5. С. 128–134. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ksuhsgs_2016_5_21.

НАЗАРОВА Каріна Олександрівна

студентка з спеціальності Туризм, група Е-8-22-Б1Т(4.0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ЧЕХІЇ

Культурно-пізнавальний туризм є одним із провідних напрямів сучасної туристичної діяльності. Його метою є ознайомлення туристів із культурними, історичними, мистецькими та духовними надбаннями певного регіону

чи країни. На відміну від масового рекреаційного туризму, культурно-пізнавальний туризм має більш глибокий зміст, адже поєднує відпочинок із освітою, саморозвитком і духовним збагаченням.

Чеська Республіка — одна з найпривабливіших країн Європи для розвитку культурно-пізнавального туризму. Незважаючи на відносно невелику територію, Чехія має надзвичайно багату історико-культурну спадщину, яка формувалася протягом багатьох століть. Її центральне розташування в Європі сприяло впливу різних культур — німецької, австрійської, угорської, слов'янської — що створило унікальне поєднання традицій, архітектури та мистецтва.

На території Чехії розташовано понад дві тисячі замків, палаців і фортець, тисячі церков і монастирів, сотні музеїв, театрів і галерей. Шістнадцять об'єктів країни внесено до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Саме ця величезна концентрація історико-культурних пам'яток робить Чехію одним із лідерів у Європі за рівнем розвитку культурно-пізнавального туризму.

Центральним туристичним напрямом є, безумовно, Прага — столиця і культурне серце країни. Історичний центр Праги внесено до списку ЮНЕСКО. Найвідоміші пам'ятки міста: Празький Град — резиденція чеських королів і президентів, Карлів міст, Староміська площа з астрономічним годинником Орлой, собор Святого Віта, а також численні палаци, монастирі, театри та музеї. Прагу часто називають “перлиною Європи” або “містом ста веж”. Вона поєднує архітектурні стилі різних епох — від романського і готичного до бароко, ренесансу, сецесії та модерну. Кожна епоха залишила свій неповторний слід у міському середовищі.

Культурно-пізнавальні маршрути Праги включають відвідування історичних кварталів: Градчани, Мала Страна, Старе Место, Нове Место, а також єврейський квартал Йозефов, де збережено синагоги, старе кладовище й музей єврейської культури. Великий інтерес викликає музейна мережа: Національний музей, Національна галерея, Музей Альфонса Мухи, Технічний музей, Музей комунізму, а також численні приватні виставки сучасного мистецтва.

Окрім столиці, культурно-пізнавальні маршрути охоплюють інші регіони країни. На півдні Чехії розташоване історичне місто Чеський Крумлов, яке вважається одним із найкрасивіших у Європі. Його старе місто і замковий комплекс також занесені до списку ЮНЕСКО. Місто зберегло середньовічну забудову, вузькі вулички, старовинні будинки, майстерні ремісників і атмосферу епохи Ренесансу.

Ще одним важливим центром культурного туризму є Кутна Гора — колишній центр срібних копалень і друге за значенням місто середньовічного королівства. Тут знаходиться костел святої Варвари, приклад пізньої готики, а також Седлецька кістниця — одна з найвідоміших сакральних пам'яток Чехії.

На південному сході країни розташовані замкові комплекси Ледніце та Валтіце, об'єднані в єдиний архітектурно-ландшафтний ансамбль, який також охороняється ЮНЕСКО. Цей комплекс вважається однією з найвеличніших палацово-паркових систем Європи.

Окрім великих історичних об'єктів, Чехія відома своєю винною культурою, особливо в Моравії. Моравські винні шляхи поєднують дегустації місцевих вин, екскурсії по виноградниках, відвідування стародавніх винних погребів і знайомство з народними традиціями регіону.

Важливим елементом культурного туризму є сакральна спадщина. Серед найвідоміших пам'яток — паломницький храм святого Яна Непомуцького в Ждяр-над-Сазавоу, монастир Страгов у Празі, собор святого Віта, костел святого Мікулаша, Лоретанський монастир. Багато з них зберігають не лише архітектурну, а й духовну цінність, приваблюючи паломників і звичайних туристів.

Окремо слід виділити фестивальний і подієвий туризм. У Чехії щороку проходять десятки культурних подій: міжнародний музичний фестиваль “Празька весна”, кінофестиваль у Карлових Варах, театральний фестиваль у Брно, фестивалі джазу, фольклору та сучасного мистецтва.

Ці події не лише популяризують чеську культуру, але й стимулюють економічний розвиток регіонів.

Важливу роль у розвитку культурно-пізнавального туризму відіграє державна туристична політика. Офіційна організація CzechTourism реалізує національні програми з популяризації країни під брендом “Czech Republic — Land of Stories” (“Країна історій”). Цей проєкт спрямований на підвищення інтересу до історичних регіонів, архітектурних пам'яток, музеїв і фестивалів.

Культурно-пізнавальний туризм у Чехії тісно пов'язаний із розвитком освіти та науки. Багато університетів (зокрема Карлів університет у Празі, Університет Масарика в Брно) проводять дослідження у сфері культурного менеджменту, реставрації пам'яток і сталого туризму.

Значний внесок у розвиток культурного туризму роблять і сучасні технології. Широко використовуються цифрові аудіогіди, інтерактивні карти, віртуальні тури музеями та мобільні додатки, які роблять знайомство з історією більш зручним і цікавим для молоді.

Окрему увагу Чехія приділяє розвитку інклюзивного туризму — створенню умов для осіб з обмеженими можливостями, адаптації музейних просторів і старовинних будівель для всіх категорій відвідувачів.

Варто відзначити, що культурно-пізнавальний туризм має значний економічний ефект. Він сприяє розвитку готельно-ресторанного бізнесу, транспорту, сфери обслуговування, створенню робочих місць у регіонах і підвищенню рівня життя місцевого населення.

Сучасні тенденції розвитку галузі в Чехії передбачають орієнтацію на сталий туризм — збереження культурної спадщини, мінімізацію шкоди для довкілля та гармонійне поєднання історії з потребами сучасності.

Водночас простежується зростання інтересу до менш відомих регіонів: Моравії, Сілезії, півночі Чехії, що дозволяє розвантажити столицю й рівномірніше розподілити туристичні потоки. Розвиваються тематичні маршрути — “Шлях замків і палаців”, “Моравський винний шлях”, “Шлях Яна Гуса”, “Шлях святинь Чехії”.

Культурно-пізнавальний туризм у Чехії є не лише формою відпочинку, але й важливим чинником міжкультурної комунікації, що сприяє взаєморозумінню між народами, зміцненню міжнародного іміджу країни та збереженню її національної ідентичності.

Таким чином, Чехія сьогодні виступає прикладом ефективного поєднання історичного минулого з сучасними підходами до туризму, демонструючи, як культура може бути не лише об'єктом збереження, а й потужним ресурсом для розвитку держави.

Література

1. Бейдик, О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2001. 395 с.
2. Головащенко, С. А. Основи туризмознавства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2019. 312 с.
3. Державне агентство розвитку туризму України. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року. Київ, 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2025).
4. CzechTourism. Czech Republic – Land of Stories. Prague: Czech Tourism Board, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.czechtourism.com> (дата звернення: 14.10.2025).
5. UNESCO World Heritage Centre. World Heritage List: Czech Republic.

ЦИМБАЛ Владислава Миколаївна

студентка з спеціальності Туризм, група Е-8-22-Б1Т(4.0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ПОЛЬЩІ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Дослідження присвячене культурно-пізнавальному туризму у Польщі та перспективам його розвитку. Польща, яка має багату історію та вражаючу

культурну спадщину, останні роки привертає увагу туристів своїми численними історичними пам'ятками, музеями, традиціями та кулінарними особливостями. Культурно-пізнавальний туризм відіграє важливу роль у привабленні іноземних туристів до країни, сприяючи збереженню та популяризації культурної спадщини. У роботі розглянуті основні аспекти культурного туризму в Польщі. Дослідження включає аналіз тенденцій у культурному туризмі, його вплив на економіку та соціокультурний розвиток Польщі. Також розглядаються різні аспекти культурно-пізнавального туризму в Польщі,

включаючи історичні пам'ятки, мистецтво та культурні установи, традиції та фольклор, гастрономію та вплив історії на сучасний туристичний досвід. Зроблено висновки щодо перспектив розвитку культурно-пізнавального туризму у країні, враховуючи сучасні тренди та можливості для подальшого зростання його популярності серед іноземних відвідувачів.

Сьогодні Польща є дуже цікавим туристичним напрямком серед європейських країн. Ефективне управління туристичним сектором у Польщі, а також розумне використання природних ресурсів та історичної культури надали туризму важливе місце в економіці країни.

Цікавим і актуальним аспектом дослідження є польська державна політика у сфері туризму. Прогнози експертів щодо розвитку туристичної галузі в Польщі обіцяють, враховуючи її вигідне географічне розташування, наявність широкого спектру природних, історичних та культурних джерел, а також позитивну динаміку соціального розвитку. Для європейської спільноти та низька вартість у порівнянні з розвиненими країнами це результат, за допомогою правильної підтримки бізнесу та закону Польща реалізує сильну політику та, що найважливіше, підходить для сфери туризму.

Причини зростання туризму в країні дуже ясні. Польща — зовсім інша країна. Тут кожен зможе знайти собі заняття та провести час на свій розсуд. Багато польських туркомпаній готові зустріти туристів і запропонувати польським відвідувачам широкий вибір турів: гірськолижні курорти в Карпатах взимку і відпочинок на Балтійському узбережжі влітку, екскурсії замками та палацами Польщі та старовинними польськими містами, екотуризм та набагато більше. Варто зазначити, що відпочинок у Польщі кращий, ніж в інших країнах ЄС.

Польща займає дуже сильні позиції на ринку туристичних послуг серед європейських країн. Цьому сприяє належна організація управління туризмом, співпраця держави та громадськості з метою розвитку туризму, зосередження уваги на сфері туризму на місцевих рівнях та включаючи локальне, безпечне та ефективне використання туризму країни. Виконання вимог законодавства про туризм та сприяння створенню конкурентоспроможного продукту на всіх рівнях управління є важливою відповідальністю.

Туризм у Польщі стрімко розвивається, і ця галузь стала важливою частиною польської економіки. За даними ЮНВТО, Польща наразі є сьомою в Європі за кількістю відвідувачів (21 мільйон у 2019 році).

Щороку до Польщі приїжджають мільйони туристів з України. Причин такої популярності Польщі в нашій країні багато. По-перше, найкраще туристична віза в Польщу. А по-друге, до Польщі легко поїхати самому, на власному автомобілі, щоб заощадити на квитках на літак.

Мета роботи полягає у дослідженні сучасного стану культурно-пізнавального туризму в Польщі та визначенні перспектив його розвитку.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні завдання:

1. Аналіз сучасного стану культурно-пізнавального туризму в Польщі.
2. Дослідження основних характеристик туристичної індустрії, обсягів та динаміки впливу туризму на економіку та культуру країни.

3. Аналіз факторів, що впливають на розвиток культурно-пізнавального туризму в Польщі.

4. Вивчення перспектив розвитку культурно-пізнавального туризму в Польщі.

5. Формулювання рекомендацій для подальшого розвитку культурно-пізнавального туризму в Польщі.

Для дослідження використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, порівняння, а також статистичний та картографічний.

Методи аналізу та синтезу застосовані під час дослідження компонентів культурно-пізнавального потенціалу Польщі, порівняння використовувався для зіставлення туристичних потоків за роками.

Статистичний метод застосований для характеристики динаміки та структури туристичного ринку Польщі. Картографічний метод було використано для визначення розташування країни в Європі.

Інформаційна база дослідження. У роботі використано фахову літературу з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, статистичні дані щодо культурно-пізнавального туризму Польщі.

Література

1. Туризм в Польщі. URL: <http://ostarbeiter.vn.ua/turyzm-pol.html>.
2. Польща стає все популярнішою серед туристів. URL: <https://navimigrant.pl/blog/zhyttya-v-polshhi/polshha-staye-vse-populyarnishoyu-sered-turystiv>
3. Іванов А. М. Економічні аспекти інституціонального забезпечення державної політики України в сфері туризму. *Вісник Одеського національного ун-ту*. Економіка. 2018. Т.23. Вип. 1(66). С. 77–81.

МАТЯШ Ірина Павлівна

група Е-8-22-Б1Т(4.0)з

Навчально-наукового управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЕКОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ В АВСТРІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Екологічний туризм (екотуризм) — це форма туризму, яка поєднує відпочинок, пізнання природи та її охорону, орієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля та сприяння соціально-економічному розвитку місцевих громад. Екотуризм передбачає інформовану, відповідальну поведінку туристів, використання “м’яких” видів мобільності, впровадження енергоефективних рішень і підтримку локальних виробників. Для Австрії, країни

з виразним гірським рельєфом, багатою біорізноманітністю та розвиненою туристичною інфраструктурою, екотуризм є одним із ключових напрямків сталого розвитку туристичної галузі.

Метою цих тез є: проаналізувати особливості екотуризму в Австрії; окреслити основні екологічні, економічні та соціальні проблеми його розвитку; визначити державні та приватні інструменти управління; а також запропонувати практичні рекомендації для зміцнення сталих туристичних практик у коротко- та довгостроковій перспективі.

1. Природний та інституційний потенціал Австрії для екотуризму.

1.1. Природні ресурси і просторові особливості.

Австрія розташована в центрі Європи, приблизно 60 % її території — гірські масиви (Альпи), що створює широкий набір природних локацій — альпійські пасовища, альпійські озера, річкові долини, болота та лісові екосистеми. Національні парки, такі як Гезойзе, Нокберге, Тауерн, займають значні площі та зберігають високий рівень природності, забезпечуючи можливості для екологічних маршрутів, науково-пізнавальних програм та контролю за відвідуванням. Для прикладу, Національний парк Гезойзе демонструє, як поєднувати збереження ендемічних видів і організований туризм у гірській зоні.

1.2. Інституційна підтримка та сертифікації.

Австрія активно просуває екологічну сертифікацію в туристичному секторі: міжнародні програми (наприклад, Green Key) та національні еколейбли, а також ініціативи з просування “сталого розміщення” (біо-готелі, еко-ферми). Сертифікації виконують дві важливі функції: а) встановлюють стандарти екологічної поведінки підприємств (енергоефективність, управління відходами, підтримка локальних продуктів); б) виступають інструментом маркетингу для туристів, що обирають “зелені” послуги. В Австрії існує зростаюча кількість закладів, сертифікованих відповідно до міжнародних та національних стандартів сталості.

1.3. Роль агротуризму.

Агротуризм (відпочинок “на фермі”, участь у сільськогосподарських практиках, дегустації локальної продукції) є важливою складовою екотуристичної пропозиції в Австрії. Це сприяє збереженню малих господарств у віддалених районах, збереженню культурних традицій та розширенню джерел доходу для сільських громад. Наукові дослідження й статистичні дані вказують на зростання ваги агротуризму у туристичній структурі країни.

2. Характерні практики австрійського екотуризму.

2.1. “М’яка мобільність” і менеджмент потоку туристів.

Однією з характерних практик є інструменти “м’якої мобільності”: просування громадського транспорту до туристичних об’єктів, розвиток велосипедних та пішохідних мереж, сприяння пересуванню без автомобіля у гірських районах. Це дозволяє зменшити викиди вуглецю та знизити тиск автотранспорту на природні території.

2.2. Освітні та просвітницькі програми.

Національні парки і місцеві ініціативи пропонують екскурсії, інформаційні центри, освітні програми для школярів та туристів, що підвищують еколо-

гічну обізнаність і формують відповідальну поведінку під час відвідування природних територій. Такі програми часто інтегрують волонтерські проекти з моніторингу природних ресурсів.

2.3. Інфраструктура з низьким впливом.

Принципи “екологічної інфраструктури” включають енергонезалежні притулки, використання відновлюваних джерел енергії, системи збору і переробки відходів, контроль кількості відвідувачів у чутливих зонах (сезонні квоти або реєстрація візитів), а також обмеження будівництва великих споруд у межах охоронюваних територій.

3. Проблеми та виклики.

3.1. Перевантаження природних територій.

Найбільш помітний виклик — сезонне та локальне перенавантаження (overtourism) деяких природних зон, що призводить до ерозії ґрунтів, розладу рослинного покриву, шумового стресу для фауни та засмічення територій. Цей феномен особливо відчутний у популярних альпійських зонах у літній та зимовий сезони.

3.2. Недостатня інвестиційна спроможність дрібних гравців.

Впровадження “зелених” рішень (системи енергоефективності, сертифікація, модернізація санітарних систем) часто потребує значних інвестицій, доступ до яких обмежений для малих господарств і сімейних готелів. Це створює ризик, що лише великі підприємства зможуть відповісти сучасним вимогам сталості, тоді як малі виробники залишатимуться поза ланцюжками доданої вартості.

3.3. Координація політики та управління даними.

Хоча стратегічні документи про сталий туризм існують, їх практична реалізація іноді страждає через розпорошеність повноважень між федеральними та земельними (регіональними) органами, а також через недостатню кількість якісних даних про туристичні потоки і стан екосистем для оперативного менеджменту.

3.4. Поведінкова освіта туристів.

Брак розуміння принципів сталого поведіння серед частини туристів (наприклад, неусвідомлене сміття, відхилення від маркованих маршрутів, годування диких тварин) посилює тиск на природні системи і ускладнює роботу парків та охоронців природи.

4. Державні та ринкові інструменти для підтримки екотуризму.

4.1. Сертифікація і еколейбли.

Підтримка екологічних сертифікацій (Green Key, EU Ecolabel, національні екомарки) сприяє стандартизації екологічних практик у готельному та громадському секторі, а також забезпечує прозорі критерії для туристів при виборі місця відпочинку. У Австрії кількість сертифікованих закладів зростає, що створює конкурентні переваги для “зелених” операторів.

4.2. Фінансування “зелених” ініціатив та підтримка малих господарств.

Державні програми та фонди ЄС можуть надавати субсидії або кредити для інвестування в енергоефективні технології, сертифікацію та розвиток агротуристичних послуг. Важливою практикою є поєднання фінансової

підтримки з технічною допомогою та навчанням для місцевих підприємців.

4.3. Використання цифрових інструментів для моніторингу.

Розвиток цифрових платформ для моніторингу туристичних потоків, бронювання вразливих маршрутів, збору зворотного зв'язку та інформування відвідувачів у реальному часі дозволяє краще контролювати навантаження на природні території і планувати менеджмент ресурсів.

4.4. Міжнародна та регіональна співпраця.

Альпійська конвенція, програмні документи ЄС з “зеленого переходу” та обмін кращими практиками з сусідніми державами підсилюють потенціал Австрії у реалізації масштабних програм сталого туризму.

5. Практичні рекомендації.

Короткострокові (1–3 роки):

- Впровадити системи квотування вразливих маршрутів у період пікового навантаження; запровадити онлайн-реєстрацію та інформування про альтернативні маршрути.
- Посилити програми екологічної освіти туристів через інформаційні центри та мобільні додатки.
- Надати цільові гранти і мікрокредити для малих господарств на екомодернізацію та сертифікацію.

Довгострокові (3–10 років):

- Розвивати “розумну” інфраструктуру (відновлювані джерела енергії, системи переробки відходів, інтелектуальний моніторинг стану природних територій).
- Створити мультидисциплінарні програми, які поєднують охорону біорізноманіття, розвиток агротуризму і збереження культурної спадщини.
- Узгодити політику між федеральним рівнем та землями, встановивши чіткі КРІ для сталого розвитку туризму та механізми звітування.

6. Приклади успішних практик.

Національні парки: модель поєднання захисту природи з організованим доступом туристів, інформаційними центрами та маркованими маршрутами (приклад: Гезойзе).

Сертифікація готелів: розширення мережі готелів з Green Key та іншими екомаркуваннями, що підвищує екологічний стандарт сервісу.

Агротуризм: розвиток сільських господарств, що приймають гостей і продають локальну продукцію; посилення доданої вартості агропродовольчих ланцюгів.

Висновки.

Австрія має всі складові для подальшого сталого розвитку екотуризму: природний потенціал, інституційні інструменти, сертифікації та зростаючу зацікавленість туристичного ринку у “зелених” послугах. Проте для збереження природної спадщини та подальшої конкурентоспроможності на міжнародному туристичному ринку необхідна комплексна стратегія, яка поєднає фінансову підтримку, освітні ініціативи, цифрові інструменти моніторингу

та ефективну міжрівневу координацію політик. Інвестиції в “м’яку мобільність”, екоінфраструктуру та підтримку малих господарств сприятимуть створенню більш стійкої, інклюзивної та екологічно безпечної туристичної моделі.

Література

1. Екологія Австрії: проблеми та перспективи: реферат / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/ecology/21362/> (дата звернення: 10.10.2025)
2. *Липчук Н. В.* Агротуризм в Австрії: уроки для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 1–6.
3. *Шкарупа А. К.* Екологічний туризм: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і менеджмент*. 2017. Режим доступу: https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_shkarupa.htm (дата звернення: 10.10.2025)

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування

СУХОМЛИН Олексій Миколайович

здобувач другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний етап розвитку українського публічного управління визначається активним впровадженням цифрових технологій, які докорінно змінюють принципи функціонування органів державної влади. Електронне урядування (e-government) розглядається не лише як інструмент цифровізації адміністративних процесів, а як концепція побудови відкритої, прозорої та ефективної системи публічного управління. Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації виступає автоматизація HR-процесів, що забезпечує якісно новий рівень управління людськими ресурсами у державному секторі.

В умовах воєнного стану, обмежених ресурсів та віддаленого формату роботи електронні HR-системи стають стратегічним інструментом адаптації державного апарату до нових викликів, забезпечуючи безперервність кадрових процесів і підвищення їх ефективності [1].

Електронне урядування — це система організації державного управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг (UN e-Government Survey, 2022).

У сфері управління персоналом цифровізація охоплює такі процеси, як [2]:

- електронний рекрутинг і відбір кадрів (e-recruitment);
- облік, оцінювання, розвиток і навчання персоналу через електронні платформи;
- HR-аналітика, що дає змогу прогнозувати кадрові потреби та оцінювати ефективність роботи державних службовців;
- системи електронного документообігу, що забезпечують прозорість та скорочення часу на прийняття рішень.

Такі технології формують нову культуру управління персоналом, засновану на принципах відкритості, швидкості обробки даних і зменшення людського фактору.

Попри очевидні переваги, цифрова трансформація HR-сфери стикається з низкою проблем [3]:

- Технічні обмеження. Багато державних установ користуються застарілими інформаційними системами, що ускладнює інтеграцію з новими платформами.
- Низький рівень цифрової компетентності персоналу. За даними Міністерства цифрової трансформації (2024), понад 40 % державних службовців потребують додаткового навчання з цифрових навичок.
- Правові бар'єри. Недостатня врегульованість питань обробки персональних даних, кіберзахисту, а також обмежена нормативна база щодо застосування штучного інтелекту у кадровій політиці.
- Опір змінам. Частина працівників сприймає автоматизацію як загрозу скорочення чи втрати контролю над процесами.
- Фінансові ресурси. Впровадження повноцінних HR-систем потребує значних інвестицій у технічну інфраструктуру, програмне забезпечення та навчання кадрів.

Зазначені виклики потребують системного підходу, який поєднує правове, організаційне та освітнє забезпечення.

Успішний розвиток е-HR у публічному секторі можливий за умови реалізації таких напрямів:

Інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних для автоматизованого прийняття кадрових рішень (оцінка компетенцій, прогнозування потреб, виявлення ризиків).

Створення єдиної цифрової екосистеми державного управління, де HR-системи поєднуються з порталами електронного урядування (наприклад, “Дія.Персонал”). Розвиток цифрових компетенцій держслужбовців, зокрема через онлайн-курси та мікронавчання на платформах Prometheus, Diia.Education, Coursera.

Підвищення прозорості — автоматизовані HR-процеси унеможливають маніпуляції при призначенні, оцінюванні чи просуванні кадрів [4].

Гнучкість управління персоналом. Завдяки цифровим інструментам забезпечується дистанційне адміністрування, моніторинг ефективності та швидка адаптація структури персоналу до змінних умов.

Використання таких рішень дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління людськими ресурсами, орієнтованого на результат і сталий розвиток.

Електронне урядування та автоматизація HR-процесів є невід'ємною складовою цифрової трансформації публічного сектору. Вони сприяють зменшенню бюрократії, підвищенню ефективності управління персоналом, забезпечують прозорість і підзвітність державних органів.

Однак для реалізації потенціалу е-HR в Україні необхідно:

- оновити нормативну базу щодо обробки персональних даних;
- забезпечити сталий розвиток цифрових компетентностей службовців;
- інтегрувати HR-системи з єдиною державною інформаційною інфраструктурою;
- зміцнити кібербезпеку.

У перспективі впровадження інтелектуальних HR-систем стане фундаментом для побудови нової моделі публічного управління, орієнтованої на ефективність, відкритість та інноваційність [5].

Література

1. United Nations. UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UNDESA, 2022.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація публічних послуг: аналітичний звіт. Київ, 2024.
3. OECD. Digital Government Index 2023: Building Resilience through Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2023.
4. Литвин Н. А. Електронне урядування як інструмент реформування державного управління в Україні. *Вісник НАДУ*. 2022.
5. Ковальова Т. С. Цифровізація управління людськими ресурсами у державному секторі: виклики та тенденції розвитку. *Державне управління: теорія та практика*, 2023.

РЕБРИК Петро Мирославович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЄКТАХ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

В умовах глибоких трансформацій українського суспільства, спричинених повномасштабною війною з Російською Федерацією та курсом України

на європейську інтеграцію, особливого значення набуває розвиток ефективного мотиваційного менеджменту у сфері післявоєнної реконструкції та відновлення держави. Мотиваційний менеджмент — це цілісна система управлінських дій, спрямованих на стимулювання працівників через матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні інструменти. Його реалізація у проєктах відбудови сприяє підвищенню продуктивності, залученню висококваліфікованих кадрів та формуванню стійкої організаційної культури, здатної ефективно функціонувати в кризових умовах.

Процеси реконструкції розглядаються як комплекс заходів, спрямованих на відновлення інфраструктури, економіки та суспільних інститутів, де роль мотиваційного менеджменту полягає у забезпеченні належної координації ресурсів, управлінських рішень та людського потенціалу.

Метою даного дослідження є аналіз впливу мотиваційного менеджменту на успішність реалізації проєктів відбудови України, визначення його ключових механізмів, бар'єрів та напрямів удосконалення. Особливу увагу приділено тому, як мотиваційні інструменти можуть підвищувати залученість персоналу, зокрема представників внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших соціально вразливих груп населення.

Ефективна система мотиваційного менеджменту сприяє формуванню згуртованих команд, підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу працівників. Її елементи охоплюють поєднання матеріального стимулювання, програм професійного розвитку, корпоративної підтримки та системи нематеріального визнання. Як свідчать результати досліджень, запровадження мотиваційних програм у період реконструкції економіки сприяє зростанню продуктивності праці та прискоренню технологічного розвитку підприємств [1].

На державному рівні мотиваційний менеджмент отримує нормативно-правове підґрунтя. Так, Постанова Кабінету Міністрів України № 214 від 7 березня 2022 року передбачає соціальну підтримку та професійну адаптацію внутрішньо переміщених осіб у цифровому форматі. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширює можливості цифрової верифікації персоналу, що дозволяє оперативно організовувати роботу працівників навіть під час воєнного стану. Водночас Постанова КМУ № 519 від 29 квітня 2022 року створила Міжвідомчу робочу групу, яка координує кадрову та логістичну політику в умовах бойових дій, забезпечуючи належну мотивацію залучених команд.

Практичні приклади впровадження мотиваційного менеджменту відображаються у спільних програмах держави, бізнесу та громадського сектору. Зокрема, міжнародні партнери, такі як UNICEF та Médecins Sans Frontières, реалізують освітні та реабілітаційні ініціативи, спрямовані на психологічну підтримку та професійне залучення ветеранів. Такі підходи формують нову культуру партнерства та мотивації, що базується на довірі, прозорості та соціальній відповідальності.

Попри позитивні зрушення, розвиток системи мотиваційного менеджменту залишається ускладненим через бюрократичні перепони, обмеженість

ресурсів та високий рівень емоційного вигорання працівників. Дослідження підтверджують, що для підвищення темпів відновлення необхідно реформувати внутрішні мотиваційні механізми підприємств, розширюючи спектр матеріальних і нематеріальних стимулів [2].

У перспективі вдосконалення системи мотиваційного менеджменту має базуватися на поєднанні європейських стандартів управління персоналом, цифрових інструментів і принципів публічної відкритості. В умовах євроінтеграції важливо гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС, зокрема у сфері трудових відносин та корпоративної соціальної відповідальності [3]. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної та вмотивованої робочої сили, здатної забезпечити якісне відновлення країни.

Отже, мотиваційний менеджмент є ключовим чинником успішності проєктів реконструкції та відбудови України. Він дозволяє не лише підвищити ефективність управління людськими ресурсами, а й забезпечити соціальну стабільність, зміцнити довіру громадян до державних інституцій та прискорити інтеграцію України до європейського простору.

Література

1. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі. Dspace.kntu.kr.ua.
2. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників. Dspace.wunu.edu.ua.
3. Create Ukraine: What Motivated the Winners to Return and Drive. Foundation.kse.ua. 2025.

СУХИЙ Дмитро Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ЗАЛУЧЕННЯ КАДРІВ ДО ВІДБУДОВИ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зокрема в контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції, мотиваційний менеджмент відіграє ключову роль у залученні кадрів до проєктів відбудови України. Мотиваційний менеджмент, як система стимулювання через матеріальні, нематеріальні та психологічні інструменти, сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів, залученню кваліфікованих фахівців та адаптації до кризових умов. Проєкти відбудови розглядаються як комплекс заходів з відновлення інфраструктури, економіки

та соціальної сфери, де мотиваційний менеджмент виступає драйвером для мобілізації людських ресурсів.

Ця теза аналізує роль мотиваційного менеджменту у трансформаційних процесах України, зосереджуючись на механізмах залучення кадрів до відбудови, прикладах застосування, викликах та перспективах. Метою є висвітлення, як мотиваційні стратегії сприяють ефективному реагуванню на кризи, зокрема через підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та вразливих груп. У воєнний період мотиваційний менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує залучення фахівців у умовах обмежених ресурсів та психологічного тиску.

Мотиваційний менеджмент виконує функції стимулювання продуктивності, формування командної роботи та адаптації до змін, забезпечуючи залучення кадрів через програми навчання, гнучкі системи винагород та підтримку корпоративної культури. Наприклад, за даними досліджень, мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі реконструкції включають програми стимулювання працівників для підвищення темпів технічного прогресу та продуктивності [1]. Він також підтримує ініціативи для ВПО, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року щодо соціальної допомоги та професійної адаптації.

Держава створює правові та інституційні рамки для впровадження мотиваційного менеджменту, делегуючи функції органам влади та міжнародним партнерам. Закон України № 2193-IX від 14 квітня 2022 року розширює можливості цифрової верифікації та спрощення процедур для оперативного управління персоналом у воєнний стан. Прикладом є Міжвідомча робоча група за Постановою № 519 від 29 квітня 2022 року, де мотиваційні стратегії координують кадрову логістику в зонах бойових дій, забезпечуючи ефективний розподіл фахівців.

Застосування мотиваційного менеджменту проявляється у спільних ініціативах, таких як освітні програми для підготовки кадрів до відбудови, що об'єднують державні органи, бізнес та громадян для міжрегіонального діалогу та зміцнення соціальної єдності. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями, як USAID чи Світовий банк, включає впровадження мотиваційних програм для залучення фахівців до проектів реконструкції, сприяючи соціальній та економічній інтеграції.

Незважаючи на досягнення, мотиваційний менеджмент стикається з викликами: психологічним вигоранням, браком ресурсів та бюрократичними бар'єрами. Дослідження вказують на проблеми ефективного реформування мотиваційних систем для забезпечення високих темпів відновлення [2]. У воєнний час ці проблеми загострюються через логістичні труднощі та економічні втрати. Для подолання необхідно вдосконалити механізми стимулювання, спростити адміністративні процедури та розширити доступ до психологічної підтримки.

Перспективи розвитку включають посилення мотиваційного менеджменту як ключового інструменту залучення кадрів, впровадження європейських стандартів та використання цифрових платформ для оцінки потреб персона-

лу. У контексті європейської інтеграції, де більшість українців підтримують реформи, мотиваційний менеджмент може гармонізувати кадрову політику з нормами ЄС [3]. Реформи у сфері освіти, соціального захисту та цифровізації сприятимуть ефективності відбудови за умови тісної співпраці.

Мотиваційний менеджмент є невід’ємною частиною трансформаційних процесів України, забезпечуючи залучення кадрів до відбудови, захист прав та демократичний розвиток. Він доповнює державні зусилля, сприяючи стабільності в умовах війни та європейської інтеграції. Подолання бюрократичних перешкод і посилення координації є ключовими для підвищення ефективності. Майбутнє залежить від інтегрованих підходів, де мотиваційний менеджмент стане основою європейських стандартів. Подальші дослідження мають оцінити вплив на поствоєнну відбудову.

Література

1. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі. Dspace.kntu.kr.ua.
2. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників. Dspace.wunu.edu.ua.
3. Create Ukraine: What Motivated the Winners to Return and Drive. Foundation.kse.ua. 2025.

ПРИВАЛОВА Анастасія Валентинівна

студентка 4 курсу спеціальності туризм і рекреація

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Сільський зелений туризм в Україні стає все більш популярним напрямом внутрішнього та міжнародного туризму. Закарпатська область є особливо перспективною для розвитку цього виду туризму завдяки унікальним природним ресурсам, різноманіттю культурних традицій, етнічному багатству та мальовничим ландшафтам. Садиби, що пропонують проживання в екологічно чистому середовищі, знайомство з місцевою кухнею та ремеслами, стають привабливими для туристів, які прагнуть відпочинку у природі та культурного занурення.

Цифровізація бізнесу відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління сільським зеленим туризмом. Використання цифрових платформ, онлайн-бронювання, соціальних мереж, аналітики даних і вірту-

альних турів дозволяє малим туристичним підприємствам підвищувати рівень обслуговування, залучати нових клієнтів та оптимізувати управлінські процеси.

Значення цифровізації для розвитку сільського зеленого туризму

Цифрові технології стають ключовим інструментом розвитку сільського зеленого туризму, забезпечуючи доступ до глобальних ринків, оптимізацію управлінських процесів і підвищення якості обслуговування туристів. Згідно з дослідженням “Digitalisation and rural tourism development in Europe” (ResearchGate, 2024), цифровізація дозволяє малим туристичним підприємствам конкурувати з великими компаніями завдяки прямому доступу до клієнтів через онлайн-платформи та соціальні мережі.

Цифрові технології в туризмі включають: онлайн-бронювання, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), використання соціальних мереж для маркетингу, створення віртуальних турів і інтеграцію електронних платежів. Це дозволяє не лише підвищити доходи власників садиб, а й зміцнити довіру туристів через прозорість та доступність інформації [1].

Потенціал і проблеми сільського зеленого туризму в Закарпатті

Закарпатська область є одним із найпривабливіших регіонів для сільського зеленого туризму в Україні. Тут функціонує понад 500 садиб, розташованих у Рахівському, Міжгірському, Хустському та Берегівському районах. Регіон характеризується різноманітністю природних ресурсів: гори, ліси, річки, термальні джерела, а також багатством культурних традицій, поєднанням українських, угорських, словацьких і румунських елементів.

Однак розвиток туризму стикається з низкою проблем. Основні з них: низький рівень цифрової грамотності власників садиб, відсутність сучасних вебсайтів і систем онлайн-бронювання, слабка інтеграція з міжнародними туристичними платформами та недостатня маркетингова активність. Більшість садиб покладаються на усні рекомендації або локальні спільноти у соціальних мережах, що значно обмежує залучення нових туристів [4].

Інструменти цифровізації та їх вплив на ефективність управління

Впровадження цифрових технологій дозволяє вирішити ключові проблеми та підвищити ефективність управління туристичними садибами. Основні інструменти цифровізації включають:

1. Онлайн-платформи для бронювання: реєстрація на Booking.com, Airbnb та Google Maps підвищує видимість садиб і довіру клієнтів.
2. CRM-системи (Customer Relationship Management): дозволяють вести облік клієнтів, відстежувати бронювання та вподобання туристів.
3. Соціальні мережі: Instagram, Facebook, TikTok використовуються для просування послуг, залучення молодшої аудиторії та формування бренду садиби.
4. Віртуальні тури та 3D-фото: створюють ефект присутності та стимулюють туристів обирати конкретну садибу.
5. Електронні платежі: забезпечують зручність для клієнтів та прозорість фінансових операцій [2].

Дослідження EU Scientists Journal (2023) показує, що використання цифрових інструментів підвищує прибутковість малих туристичних підприємств на 25–30 % за рахунок автоматизації процесів і оптимізації комунікації з клієнтами [3].

Приклади успішної цифровізації в Закарпатті

У Закарпатті реалізовані успішні приклади цифровізації сільського туризму. Проєкт “Карпатський шлях гостинності” створив інтерактивну онлайн-карту садиб, що дозволяє туристам планувати маршрути, бронювати житло та знайомитися з місцевими атракціями.

Багато господарів впроваджують онлайн-бронювання через Google Forms або власні сайти на безкоштовних платформах (Wix, WordPress). Згідно з Слободян К. (archer.chnu.edu.ua), цифрові інструменти сприяють не лише збільшенню потоку туристів, а й формуванню позитивного іміджу регіону як сучасного та відкритого до інновацій.

Також активно використовуються системи “розумного туризму” — електронні карти, мобільні додатки для навігації, інтерактивні гіді та еко-цифрові рішення, що дозволяють моніторити споживання ресурсів та зберігати екологічну безпеку.[5]

Перспективи цифрового розвитку сільського туризму

Перспективи цифровізації сільського туризму в Закарпатті великі. Для ефективної трансформації необхідна державна підтримка, розвиток інтернет-інфраструктури у віддалених районах, створення регіональної цифрової платформи та партнерство з IT-компаніями.

Цифровізація сприятиме: збільшенню туристичного потоку, розширенню ринків збуту, підвищенню рівня обслуговування та сталому розвитку місцевих громад. В майбутньому очікується впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтеграція з національними туристичними порталами, що відкриє нові можливості для туристів та підприємців.

Впровадження цифрових технологій у сільський зелений туризм Закарпатської області є необхідним для підвищення ефективності управління, оптимізації процесів та підвищення якості обслуговування туристів. Використання онлайн-бронювання, CRM-систем, соціальних мереж, віртуальних турів та електронних платежів дозволяє залучити більше туристів, збільшити прибутковість та сформуванню позитивний імідж регіону.

Цифровізація стає ключовим фактором конкурентоспроможності регіону на національному та міжнародному ринках сільського туризму [1].

Література

1. REICST. (2023). Сільський туризм в умовах цифровізації. <https://reicst.com.ua/asp/article/download/229/200/313>
2. ResearchGate. (2024). Digitalisation and rural tourism development in Europe. https://www.researchgate.net/publication/380613923_Digitalisation_and_rural_tourism_development_in_Europe
3. EU Scientists. (2023). Digital transformation of the tourism business in an open economy. <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/179>

4. Грищу-Андріш, Л. (2022). Географія сільського зеленого туризму у Закарпатській області. https://tourlib.net/statti_ukr/grycku-andriesh.htm
5. Слободян, К. (2023). Послуги гостинності в українських Карпатах. https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11009/Slobodian_Kseniia.pdf

СОБЧЕНКО Анастасія Володимирівна

студентка з спеціальності Туризм, група Е-8-22-Б1Т(4.0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІ РЕСУРСИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Івано-Франківська область — це один із наймальовничіших регіонів України, де природа і люди створюють гармонійний світ. Тут усе дихає Карпатами — їхнім спокоєм, свіжістю, запахом хвої та чистої води. Саме звідси починаються гори, що тягнуться до самого кордону, саме тут збереглися ліси, які не втратили своєї дикої величі, і саме тут народжуються річки, що дають життя великим містам країни. Цей край вабить туристів своєю природною красою, гостинністю мешканців, автентичними традиціями та глибоким історичним корінням.

Карпати займають більшу частину території області, і саме вони визначають її обличчя. Найвищою точкою є Говерла — вершина, яка стала символом сили й незалежності. Щороку тисячі туристів піднімаються на її схили, щоб відчувати велич гір і побачити, як над хмарами відкривається вид на всю Україну. Крім Говерли, популярністю користуються такі вершини, як Петрос, Піп Іван, Бребенескул, які оточені густими смерековими лісами й кришталевими чистими потоками. У гірських долинах розташовані мальовничі полонини, де з давніх-давен косили сіно, випасали отари й співали гуцульських пісень.

Клімат Івано-Франківщини м'який, помірно континентальний, із теплим літом і сніжною зимою. Завдяки цьому область приваблює туристів упродовж усього року. Влітку сюди приїжджають по свіжість, ягоди й походи горами, восени — за кольорами, восени Карпати особливо гарні: ліси змінюють барви від зеленого до червоного й золотого, і здається, що гори палають на заході сонця. Узимку Івано-Франківщина перетворюється на казковий світ гірськолижних курортів, а навесні оживає, коли з гір сходять водоспади, розквітають долини і наповнюються шумом річки.

Серед природних багатств області — річки Прут, Черемош, Лімниця, Бистриця, які створюють умови для сплавів, риболовлі, активного відпочинку. Мінеральні джерела Черче, Шешорів, Делятинської зони приваблюють людей, які шукають оздоровлення. У горах трапляються невеликі озера, серед

яких найвідоміше — Несамовите, що лежить на висоті понад 1700 метрів. Його поверхня відбиває небо, і кожен, хто там побував, згадує цю тишу ще довго.

Однак Івано-Франківщина приваблює не лише природою. Це ще й культурний простір, у якому переплелися історія, архітектура і традиції. Івано-Франківськ, колишній Станіславів, зберіг атмосферу старого міста. Його центральна частина з Ратушею, старими кам'яницями й кав'ярнями виглядає європейською, але має свій неповторний галицький шарм. Тут відчувається австрійська елегантність і водночас українська щирість.

Коломия відома Музеєм писанки — єдиним у світі музеєм, присвяченим цьому символу життя і відродження. Косів славиться своїми ремеслами: керамікою, ткацтвом, різьбленням. У Верховині живе дух Гуцульщини — тут звучить трембіта, готують банош, і зберігають побут, який не змінився вже століттями. Яремче приваблює своїм водоспадом, сувенірним ринком і затишними готелями серед лісів. Кожне місто і село має свою історію, свій характер, свою мелодію.

Жителі області — люди відкриті, доброзичливі, працьовиті. Гуцули, бойки, покутяни — усі вони зберігають свої традиції, передають їх дітям, перетворюють на сучасну культуру. Вони співають колядки, святкують Зелені свята, збираються на толоки. Саме ця щирість і природність роблять Івано-Франківщину особливою. Турист, який сюди приїжджає, відчуває, що його зустрічають не як клієнта, а як гостя.

Сьогодні туризм став одним із головних напрямків розвитку області. Тут працюють і державні структури, і місцеві громади, і приватний бізнес, і волонтери. Обласна адміністрація підтримує створення туристичних маршрутів, відновлює дороги, покращує доступ до гірських сіл, допомагає розвивати інфраструктуру. Громади відкривають туристично-інформаційні центри, розробляють нові локації, дбають про безпеку маршрутів. Національні природні парки — “Гуцульщина”, “Верховинський”, “Горгани” — охороняють природу, розвивають екостежки, вчать туристів шанобливо ставитися до довкілля. Саме завдяки їхній праці Карпати залишаються чистими й придатними для подорожей.

Бізнес, своєю чергою, активно інвестує в рекреаційну сферу. Найвідомішим центром є курорт “Буковель”, який давно став не лише зимовим, а й цілорічним. Тут працюють готелі, підйомники, спа-комплекси, веломаршрути, пішохідні стежки. Але поруч із великими курортами активно розвиваються маленькі приватні садиби. Еко-туризм, зелений відпочинок, гастрономічні тури стають дедалі популярнішими. Люди приїжджають не лише за краєвидами, а й за досвідом — скуштувати сир у гірській хаті, спробувати полонинський мед, навчитися розписувати писанку.

У розвитку туризму велику роль відіграють місцеві жителі. Вони створюють садиби, проводять майстер-класи, організовують фестивалі й ярмарки. Освітні заклади готують нових фахівців — гідів, менеджерів, маркетологів, які розуміють, що сучасний туризм — це не тільки гостинність, а й стратегія, екологічна культура, сталий розвиток. Громадські організації маркують

стежки, прибирають маршрути, популяризують ідею відповідального подорожування.

Івано-Франківщина активно співпрацює з міжнародними партнерами. Програми Європейського Союзу, USAID та інших організацій допомагають модернізувати інфраструктуру, розвивати цифрові сервіси, підтримувати екологічні ініціативи. У 2025 році область реалізує нову туристичну стратегію, у центрі якої — сталий розвиток, доступність, комфорт і збереження автентики.

Усе це разом створює цілісну картину — область, яка зуміла поєднати природу, культуру, економіку і туризм. Івано-Франківщина приваблює не лише краєвидами, а й атмосферою. Тут відчувається гармонія між людиною і довкіллям. Кожен, хто сюди приїжджає, знаходить щось своє: тишу в горах, тепло в людях, спокій у серці. І, напевно, саме це — головний туристично-рекреаційний ресурс цього краю.

Література

1. *Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І.* Туризм і сфера послуг: теорія, методологія, практика. Київ: Знання, 2012. 487 с.
2. *Любіцева О. О.* Рекреаційна географія та туризм. Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.
3. *Мацола В. І.* Рекреаційні ресурси Українських Карпат. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 280 с.

ЛУНЬОВА Тетяна Сергіївна

канд. екон. наук,

*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА ПОЛІТИКА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Електронна комерція (e-commerce) на сучасному етапі свого розвитку стрімко трансформує глобальний ринок. При зростанні обсягів, вона усуває географічні бар'єри в міжнародній торгівлі, впливає на розвиток кон'юнктури, стимулюючи економічне зростання та збільшення світового експорту, змінює структуру міжнародної торгівлі, впливаючи на різні сфери економічної діяльності країн [1, с. 286]. За оцінками експертів, глобальний обсяг продажів e-commerce у 2024 році перевищив 6 трлн дол. США, а прогнозний обсяг ринку у 2027 році складає 7,9 трлн дол. США [2].

Розвиток електронної комерції привів до суттєвих змін у технологіях продажів, логістиці, очікуваннях клієнтів. Для ТНК інтернет дав можливість

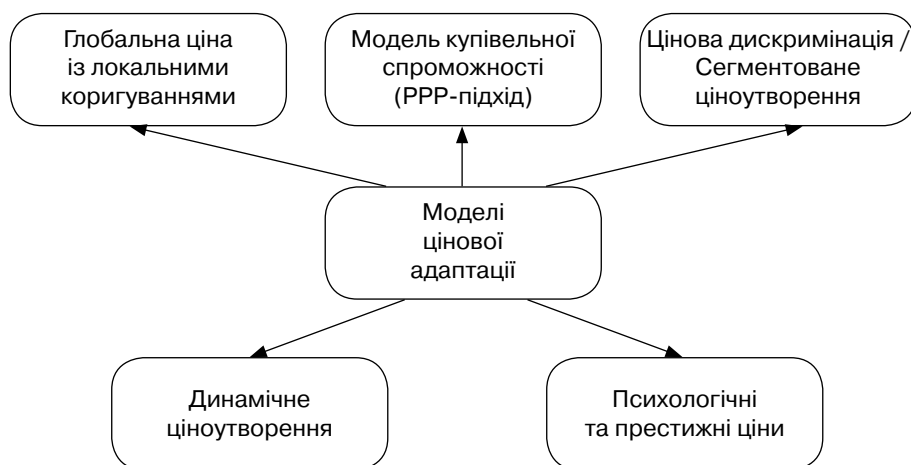
значно знизити витрати шляхом побудови ланцюжків, які зв'язують корпоративне регулювання попиту і пропозиції, а також впроваджуватися на раніше недоступні з географічних причин товарні ринки [3, с. 140].

Успішна робота в онлайн-середовищі вимагає не просто присутності в цифровому просторі, а чітко продуманої маркетингової цінової політики. Ця політика має враховувати не лише глобальні тренди, але й адаптуватись до локальних умов: доходів споживачів, податкових систем, законодавства про електронну торгівлю, конкуренції, культурних особливостей. На ціноутворення в e-commerce для ТНК впливає низка ключових чинників:

- купівельна спроможність і доходи населення — в країнах із нижчим рівнем доходів ціни мають бути адаптовані або використовуватись варіанти знижок, роздрібних пакетів;
- конкурентне середовище — онлайн дозволяє швидко порівнювати ціни, тому ТНК змушені пристосовувати свої ціни до конкурентів та швидко реагувати на зміну цін;
- правове й регуляторне середовище — закони про електронну комерцію, захист прав споживачів, податки, мита, вимоги до обробки даних та конфіденційності;
- культурні та психологічні фактори — сприйняття цін, очікування споживачів, готовність платити, бренд-імідж;
- технології та аналітика — можливість аналізу великих даних, алгоритмічного ціноутворення, персоналізації цін.

Враховуючи вплив зазначених факторів, транснаціональні корпорації застосовують кілька ключових моделей цінової адаптації в електронній комерції (див. рисунок).

Наприклад, компанія Amazon застосовує динамічне ціноутворення, змінюючи ціни на тисячі товарів залежно від попиту, конкуренції, сезонності. У 2024 році компанія отримала 447,5 млрд дол. США від продажів через влас-



Моделі цінової адаптації ТНК в електронній комерції

Джерело: складено автором

ний е-commerce-канал, що на 8,6 % більше, ніж у 2023 році. До кінця 2025 року прогнозується зростання доходу до 488,6 млрд дол. США [4].

Alibaba /AliExpress адаптують тарифи доставки, застосовують промо-акції для різних регіонів, встановлюють різні ціни залежно від країни користувача. У фінансовому році, що закінчився 31 березня 2025 року, китайська корпорація електронної комерції Alibaba Group зафіксувала консолідований дохід у розмірі 137,3 млрд дол. США [5].

Американська розважальна компанія Netflix має різні плани й ціни залежно від країни, адаптовані до купівельної спроможності і часто запускає локальні знижки або пільги. Цінова політика Netflix — це багаторівнева щомісячна модель підписки з планами від базового “Стандартний з рекламою” за 7,99 дол. до “Преміум” за 24,99 дол. Ціни залежать від плану, причому вищі рівні пропонують такі функції, як перегляд без реклами, більше одночасних потоків, вища якість відео та більше завантажень [6].

Незважаючи на значні можливості е-commerce, ТНК стикаються з низкою викликів, основними серед яких слід назвати: валютні ризики та інфляцію, проблеми логістики і доставки, ризик цінових війн.

Валютні ризики та інфляційні коливання становлять одну з ключових загроз для ефективності цінової політики у сфері електронної комерції. Нестабільність валютних курсів може призвести до стрімкого знецінення прибутку або втрати рентабельності продукції, особливо при здійсненні розрахунків у різних валютах. За відсутності механізмів хеджування чи оперативного коригування цінових параметрів компанія ризикує зазнати фінансових збитків або втратити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Одним із найскладніших аспектів функціонування електронної комерції у міжнародному масштабі є також проблеми логістики та доставки. Висока вартість транспортування, митні процедури, затримки на кордонах та різниця у стандартах якості логістичних послуг можуть суттєво впливати на кінцеву ціну товару. Для транснаціональних корпорацій особливо важливо забезпечити оптимізацію ланцюгів постачання, використання регіональних складів і партнерських мереж доставки, щоб мінімізувати витрати та скоротити час між замовленням і доставкою. Неефективна логістика не лише підвищує собівартість, а й негативно впливає на рівень задоволеності споживачів і репутацію бренду.

Ризик цінових війн виникає внаслідок високої конкуренції на глобальних електронних ринках, де ціна часто є головним інструментом залучення клієнтів. Надмірне зниження цін у боротьбі за частку ринку може призвести до зменшення маржі, фінансових втрат і навіть витіснення слабших гравців. Для ТНК це означає необхідність балансування між конкурентоспроможністю та прибутковістю, з урахуванням стратегій довгострокового позиціонування. Ефективним запобіжником цінових війн є впровадження диференційованих цінових стратегій, персоналізованих пропозицій та створення унікальної цінності бренду, яка знижує залежність попиту від ціни.

Таким чином, підвищення ефективності ведення електронної комерції транснаціональними корпораціями потребує впровадження гнучкої ціно-

вої політики, розвитку персоналізованих підходів до споживачів, активного використання аналітики даних та систем моніторингу цінової динаміки і попиту.

Література

1. Баула О. В., Лютак О. М., Федішин В. І. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 285–289.
2. Галка Л., Береза Т. Тренди e-commerce до 2028: ключові моменти та прогнози. URL: <https://www.promodo.ua/blog/trendi-ecommerce-do-2028-klyuchovi-momenti-ta-prognozi#:~:text>
3. Плотнікова Л. І., Романенко М. В., Синенко С. І. Сутність електронної торгівлі у світовій економіці. *БізнесІнформ*. 2019. № 1. С. 139–144.
4. Amazon Ecommerce Facts & Statistics. URL: https://www.digitalcommerce360.com/amazon-ecommerce-facts-and-statistics/?utm_source=chatgpt.com
5. Revenue of Alibaba Group from 2015 to 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/>
6. Netflix. Plans and Pricing. URL: <https://help.netflix.com/en/node/24926>

НЕСХОДОВСЬКИЙ Ілля Сергійович

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи МАУП

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ НА БАЗІ BIG DATA ТА ШІ: ПРЕДИКТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МУЛЬТИПЛІКАТИВНОГО ЕФЕКТУ

Актуальність теми. Масштаби руйнувань внаслідок повномасштабної агресії росії висувають безпрецедентні вимоги до стратегічного управління. Загальні прямі збитки інфраструктурі, будівлям та запасам сягнули майже \$170 мільярдів станом на листопад 2024 року, а загальна вартість реконструкції та відновлення оцінюється у понад \$524 мільярди на наступне десятиліття. Це вимагає не лише ремонту, а необхідності фактично заново відновлювати території та стратегічно планувати розміщення продуктивних сил.

В умовах дефіциту ресурсів та потреби залучення міжнародного фінансування традиційні, лінійні методи управління є неефективними. Необхідний перехід до проактивного управління.

Для вирішення цього виклику ми звертаємося до технологій.

- **Big Data** — це надзвичайно великі масиви даних, що перевищують можливості традиційних інструментів, і які характеризуються великим обсягом, швидкістю та різноманітністю (Volume, Velocity, Variety).
- **Штучний Інтелект (ШІ)** — це системи, здатні сприймати навколишнє середовище, обробляти інформацію та приймати рішення для досягнення конкретних цілей.

Штучний інтелект та Big Data забезпечують стратегічний перехід від реактивного управління до проактивного, керованого даними. Це єдиний шлях для мінімізації ризиків та максимізації економічного впливу інвестицій.

Практичною реалізацією принципів підзвітності та цифрового управління є впровадження **DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management)** — цифрової екосистеми для підзвітного управління відновленням.

DREAM, запущена 5 березня 2023 року, створює “цифровий маршрут” для всіх проєктів, забезпечуючи повну прозорість на всіх етапах реалізації. Система вже залучила понад тисячу проєктів та мільярди доларів і є критично важливим інструментом, що дозволяє моніторити, куди спрямовується “кожен долар, євро, фунт та гривня”.

Для оптимізації процесу відновлення найбільш доцільно використовувати принцип **Кейнсіанського мультиплікативного ефекту (Keynesian Multiplier Effect)** — механізму, де початкова інвестиція генерує ланцюгову реакцію вторинних доходів та попиту, що дозволяє отримати максимальний ефект від реалізації проєктів з відновлення.

ШІ дозволяє вимірювати не лише прямі, але й непрямі, довгострокові соціально-економічні вигоди (Multiplier Effect). Дослідження підтверджують, що інвестиції у відновлення енергетики та телекомунікацій можуть мати значно вищий довгостроковий позитивний ефект на ВВП, ніж лише транспортна інфраструктура, особливо для економік, що розвиваються. Після масштабних руйнувань правильна пріоритетизація дозволяє швидше створити належні умови для повернення біженців, а також запустити процеси відновлення регіонів.

Пріоритетизація має базуватися на максимізації соціально-економічного ефекту (ROI), що є необхідним для планування розміщення продуктивних сил.

- **АІ-скоринг:** ШІ ранжує проєкти за потенційною віддачею, використовуючи Big Data індикатори, що відображають економічне відродження: чиста міграція (Net Migration), коливання заробітної плати (Wage Earnings Fluctuations), повернення критичних публічних послуг та рівень зайнятості.
- **Інструмент прогнозування:** Для точної оцінки впливу інвестицій використовуються моделі причинно-наслідкового висновку (Causal Inference), що дозволяють встановити *причинний зв'язок*, а не лише *кореляцію*.

Використання ШІ та Big Data для об'єктивної оцінки проєктів усуває суб'єктивний людський фактор, що є ключовим для зміцнення довіри та під-

звітності. Це дозволяє об'єктивно підходити до оцінки та суттєво зменшувати корупційні ризики.

Ефективність відновлення залежить від здатності прогнозувати, як великі взаємозалежні інфраструктурні мережі (енергія, вода, транспорт) реагуватимуть на нові загрози.

- **Кластеризація (Clustering):** Для подолання проблеми “прокляття розмірності” (curse of dimensionality) при аналізі великомасштабних систем, ми застосовуємо методи кластеризації. Кластеризація групує компоненти мережі за топологічними та функціональними характеристиками, що дозволяє зменшити кількість ознак та покращити точність прогнозів у складних мережах.

Найбільш проривним інструментом для стратегічного планування є **Глибоке Навчання з Підкріпленням (DRL — Deep Reinforcement Learning)**.

DRL — це метод Машинного Навчання, де система навчається приймати **оптимальну** послідовність рішень у складному середовищі, максимізуючи довгострокову винагороду.

DRL використовується для вирішення складних багатоцільових проблем, таких як оптимальна послідовність ремонту (Repair Scheduling) інфраструктури в умовах обмежених ресурсів.¹² DRL-моделі (наприклад, Double DQN) демонструють перевагу у термінах ефекту оптимізації та обчислювальної вартості, максимізуючи довгострокову стійкість мережі.

Інтеграція **геопросторового аналізу (GIS)**, дистанційного зондування та симуляційного моделювання створює “**Цифровий Двійник**” відновлення. Симуляція використовується для моделювання реальних сценаріїв, що дозволяє планувальникам зміцнювати інфраструктуру ще до настання кризи. Зокрема, симуляційні моделі, об'єднані з GIS, оптимізують логістику та розподіл критичних поставок (вода, їжа, медикаменти), визначаючи оптимальні маршрути та місця розташування ресурсів.

Висновки:

ШІ перетворює управління з реактивного на проактивне. Ключовий економічний ефект: Впровадження AI-моделювання дозволяє зменшити загальну вартість відновлення за рахунок:

1. **Мінімізації затримок (Reduction of Downtime):** Автоматизоване виявлення загроз та прискорення відновлення процедур.

2. **Підвищення точності прогнозів:** Уникнення неефективних інвестицій та помилок.

Прозорість, забезпечена такими системами як DREAM, є ключовим елементом, що зміцнює довіру міжнародних донорів та інвесторів.

AI-системи, що використовуються органами влади для розподілу послуг, пільг або пріоритезації відновлення, класифікуються як “високий ризик” (High-Risk AI) згідно з Актом ЄС про Штучний Інтелект (EU AI Act). Це вимагає вбудованої прозорості (Transparency by Design) роботи алгоритмів. Високоризикові системи повинні бути спроектовані так, щоб їхні користувачі могли інтерпретувати результати. Забезпечення такої прозорості є пра-

ктичною перевагою України на шляху до ЄС, сприяючи підзвітності та зміцненню довіри міжнародних партнерів.

Стратегічне управління відновленням у цифрову еру — це поєднання технологічної експертизи та політичної волі. Використання ІІІ та Big Data робить процес відновлення ефективним, об'єктивним, стійким і, найголовніше, підзвітним, забезпечуючи економічне відродження та довгострокову стійкість країни.

Література

1. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 24, 2022 – December 31, 2024. Washington, D.C. : *World Bank*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Kyiv School of Economics (KSE) Institute. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion — KSE Institute estimate as of November 2024. Kyiv : *KSE Institute*. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
3. *Khutkyy D.* The race is on to restore Ukraine: is transparency a DREAM? *Hromada*. 2023. URL: <https://hromada.network/the-race-is-on-to-restore-ukraine-is-transparency-a-dream/> (дата звернення: 09.10.2025).
4. *Timilsina G. R., Hochman E., Song H.* Effect of infrastructure on GDP: a multi-country analysis. *Applied Economics*. 2023. Vol. 55, no. 52. P. 6051–6069. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00036846.2023.2184461> (дата звернення: 09.10.2025).
5. *Balakrishnan S., Sridharan V., Mostafavi A.* Clustering-based Method for Improving the Prediction Accuracy of ML Models for Resilience Analysis in Large-scale Interdependent Infrastructure Networks. *arXiv preprint*. 2022. URL: <https://arxiv.org/pdf/2205.03316> (дата звернення: 09.10.2025).
6. *Ting Z., Liu J.* A Deep Reinforcement Learning-based Project Prioritization System for Post-Disaster Reconstruction of Transportation Infrastructure. *Federal Highway Administration*. 2023. URL: <https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/61762> (дата звернення: 09.10.2025).
7. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 of 12 July 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/article/13/> (дата звернення: 09.10.2025).

КОНЦЕПЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Концепція екологічного маркетингу, також відома як зелений маркетинг, це — практика просування продуктів і послуг на основі їхніх екологічних переваг та зобов'язань компанії щодо сталого розвитку, що включає розробку продуктів зі зменшеним впливом на навколишнє середовище, використання екологічної упаковки та впровадження екологічно чистих виробничих процесів, одночасно доносячи ці зусилля до екологічно свідомих споживачів.

Цілі включають мінімізацію впливу на навколишнє середовище протягом життєвого циклу продукту, задоволення споживчого попиту на відповідальні бренди та формування позитивного іміджу бренду [1].

Ключові компоненти екологічного маркетингу представлено в таблиці.

Ключові компоненти екологічного маркетингу

Дизайн продукту.	Створення енергоефективних продуктів, виготовлених з перероблених або відновлюваних матеріалів, або розроблених для багаторазового використання чи біорозкладних
Виробництво та упаковка.	Зміна виробничих процесів для зменшення відходів, збереження ресурсів та мінімізації використання небезпечних матеріалів. Використання стійкої та екологічно чистої упаковки також є ключовим елементом.
Комунікація та брендинг.	Рекламні та маркетингові кампанії, що підкреслюють екологічні переваги продукту або ініціативи компанії щодо сталого розвитку. Це включає прозоре повідомлення про цілі та дії компанії щодо сталого розвитку
Корпоративна соціальна відповідальність	Участь у благодійній діяльності, що підтримує екологічні проблеми, або партнерство з некомерційними організаціями, що зосереджені на сталому розвитку

Джерело: [1]

Використання концепції екологічного маркетингу в бізнесі надає такі переваги:

Споживчий попит. Зростаюча кількість споживачів враховує сталий розвиток у своїх рішеннях про покупки, що робить зелений маркетинг вирішальним для залучення та утримання клієнтів.

Лояльність до бренду. Бізнес, який демонструє справжню відданість екологічній безпеці, може сприяти зміцненню лояльності до бренду та довіри споживачів.

Конкурентні переваги. Це може забезпечити конкурентну перевагу, позиціонуючи компанію як відповідального лідера у своїй галузі.

Відповідність нормативним вимогам. Впроваджуючи більш стійкі практики, компанії також можуть підготуватися до потенційних майбутніх екологічних норм та дотримуватися їх.

Сама концепція зеленого маркетингу виникла наприкінці 1980-х років, коли в Європі було виявлено, що деякі промислові товари шкодять навколишньому середовищу. Це був початок першої фази зеленого маркетингу — “грінвошинг”. Маркетингова діяльність була спрямована на отримання прибутку та збільшення частки ринку. Маркетологи використовувати різні форми зеленого маркетингу, щоб задовольнити потреби та бажання споживачів і вводили їх в оману перебільшуючи свою діяльність щодо охорони навколишнього середовища.

Друга фаза зеленого маркетингу була названа “екологічною”. Акцент змістився на чисті технології, які були пов’язані з розробкою нових продуктів, що не завдають шкоди навколишньому середовищу. Турбота про навколишнє середовище, екологічне маркування, попередній досвід та сприйнята корисність — все це було виділено як ключові фактори екологічної поведінки споживачів. Відсутність екологічної обізнаності, ціна, сприйняті пов’язані з цим небезпеки, імідж організації, довіра та готовність платити були названі перешкодами, що призвели до розриву між ставленням клієнтів та фактичною купівельною поведінкою щодо зелених продуктів.

З середини 1990-х років бізнес і населення почали більше усвідомлювати необхідність збереження та захисту природного середовища. Занепокоєння щодо екологічних проблем підвищувало свідомість людей. Цей був третій етап, що отримав назву “сталий”. Компанії були змушені змінити свої методи продажу, оскільки споживачі почали купувати безпечні та екологічно чисті товари й послуги із зменшеним впливом на навколишнє середовище. Підприємства повинні приділяти більше уваги Цілям сталого розвитку (ЦСР) щодо сталого виробничого процесу, вирішення проблеми зміни клімату та її наслідків, а також гарантування сталого використання водних ресурсів, оскільки ці фактори зрештою підвищують лояльність споживачів.

Основними компонентами екологічного маркетингу в контексті сталого розвитку є такі:

1. Продукт. Розробка та пропонування екологічно чистих продуктів, зокрема з використанням перероблених або біорозкладних матеріалів та їх проектування з урахуванням довговічності або легкої переробки.

2. Процес. Впровадження екологічно безпечних виробничих процесів, таких як підвищення енергоефективності, зменшення відходів та управління забрудненням.

3. Просування. Повідомлення про екологічні переваги продукції та загальні зусилля компанії щодо сталого розвитку за допомогою екологічного маркування, реклами та зв’язків з громадськістю.

4. Місце. Розповсюдження продукції через канали, які також є екологічно свідомими та ефективними.

5. Ціноутворення. Включення екологічних податків або використання стратегій ціноутворення, що відображають реальні екологічні витрати.

6. Політика та принципи. Встановлення внутрішніх політик та корпоративних цінностей, що підтримують сталий розвиток та відображаються в усіх видах діяльності.

Переваги для бізнесу та навколишнього середовища

Покращений імідж бренду. Формування “зеленого іміджу” може призвести до більшої лояльності та довіри клієнтів, а також до міцнішого зв’язку між брендом і споживачем.

Підвищена конкурентоспроможність. Завдяки сталому розвитку компанії можуть отримати конкурентну перевагу, оскільки споживачі дедалі більше вимагають екологічно чистих продуктів.

Економія коштів. Оптимізація використання ресурсів, таких як енергія та сировина, може призвести до зниження експлуатаційних витрат.

Дотримання вимог та зниження ризиків. Проактивне управління впливом на навколишнє середовище допомагає уникнути штрафів, податків та шкоди для репутації, пов’язаної з нестійкою практикою.

Внесок у сталий розвиток. Покращуючи екологічні показники та ефективне використання ресурсів, компанії безпосередньо підтримують цілі сталого розвитку, метою якого є задоволення поточних потреб без шкоди для майбутніх поколінь.

Література

1. What Is Green Marketing? Definition, Benefits and Strategies. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/green-marketing#:~:text=Green%20marketing%20also%20referred%20to,How%20To%2>
2. Popović, Slavica & Cvetković, Milica & Avramović, Mira. (2023). Green marketing in the function of sustainable development. *Ekonomika*. 69. 61–73. 10.5937/ekonomika2302061P.
3. Akgün, V. Özlem & Bütünler, Rumeysa. (2024). The Concept of Green Marketing and Brand Practices In The Context of Sustainability. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. 38–56. 10.46236/jvosst.1552224.

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Ефективна стратегія маркетингу має важливе значення у будь-якій галузі для того, щоб сформувані конкурентні переваги і залучити потенційних клієнтів. Зважаючи на велику кількість будівельних компаній, які змагаються за увагу споживача, розуміння того, як підвищити ефективність маркетингового впливу та впізнаваність бренду, може стати наріжним каменем успіху в будівельній галузі [3]. Щоб успішно діяти у висококонкурентному середовищі, доцільно використовувати поєднання традиційних і цифрових маркетингових стратегій, адаптованих до вимог цільової аудиторії. Мова йдеться про комплексний підхід, який врахує особливості будівельної галузі та використовує різноманітні методичні підходи та інструменти для досягнення маркетингових цілей [1].

У будівельній галузі успіх компаній залежить від двох основних аспектів: ефективної стратегії цифрового маркетингу та міцності й стабільності відносин з клієнтами, тому маркетингова стратегія має передбачати обидва напрями.

Цифровий маркетинг є обов'язковим на сучасному будівельному ринку. Він дозволяє компаніям отримати доступ до потенційних клієнтів через різні онлайн-платформи. Маркетингова стратегія компаній у будівельній галузі повинна використовувати такі інструменти, як SEO для покращення видимості та таргетована реклама для залучення потенційних клієнтів. Надійна присутність в Інтернеті, яка включає зручний веб-сайт, демонструє попередні проекти та зміцнює довіру з потенційними клієнтами.

Маркетинг у будівельній галузі — це система стратегій та ринкових дій, спрямованих на планування та реалізацію засобів просування продуктів і послуг, підвищення уваги до бренду будівельної компанії, залучення нових клієнтів та підтримання відносин з уже існуючими. Маркетинг, за Ф. Котлером, — це комплексний підхід до управління бізнесом, що передбачає аналіз, планування, реалізацію та контроль діяльності компанії з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення бажаних результатів [4]. Також науковець вважає, що маркетингові стратегії включають розробку продуктів або послуг, встановлення конкурентоспроможних цін, ефективне просування продукції на ринку, включаючи рекламу, продажі, відносини з громадськістю, та забезпечення доступності продукції для цільової аудиторії за допомогою вибору правильного місця збуту. Підхід та загальні принципи розробки стратегій

маркетингу Ф. Котлера можна взяти за основу для формування маркетингових стратегій у будівельній галузі, зокрема:

- орієнтація на клієнтів: маркетингові стратегії на будівельному ринку засновані на розумінні та задоволенні потреб та бажань клієнтів. Успіх компанії визначається здатністю розуміти та своєчасно реагувати на потреби клієнтів;
- інноваційна товарна політика, включаючи розробку нових будівельних матеріалів, технологій або послуг, які відповідають вимогам ринку;
- просування, що включає рекламу, стимулювання збуту, ефективні відносини з громадськістю та інші маркетингові заходи, спрямовані на залучення уваги клієнтів та створення позитивного сприйняття продукції компанії;
- розподіл у будівельному секторі може включати вибір регіонів, розташування будівельних об'єктів, розподіл продуктів на різних ринках та вибір ефективних каналів збуту для досягнення максимального охоплення цільової аудиторії;
- ціноутворення. У будівельному секторі це встановлення конкурентоспроможних цін на будівельні матеріали, послуги будівництва або інші продукти компанії, враховуючи вимоги ринку та конкуренції;

Розглянемо маркетингові стратегії за елементами маркетингового міксу, з яких найбільш важливими є товарні і комунікаційні стратегії.

Аналіз кейсів провідних компаній дозволив виокремити основні типи інновацій, що були поширені у товарній політиці у будівельній галузі України:

1. Цифрові технології (BIM, використання дронів, цифрове управління). Впровадження BIM-моделювання у проєктну документацію стало обов'язковим з 2021 року [5]. Обсяги використання дронів для моніторингу об'єктів зросли у 2024–2025 [5].

2. Енергоефективні та зелені сертифікації. Новобудови отримують сертифікати BREEAM, LEED, ActiveHouse, особливо у преміум сегменті. Також тут можна згадати про circular есоному технології (recycled concrete).

3. Модульні і швидкобудовані конструкції. Збільшений попит на модульні будинки, системи автономного живлення, їх активне зростання відбулося у 2024–2025 [5]. Ці технології почали впроваджувати у будівельній галузі у 2023–2024 роках, але вони статистично не обліковуються як “інновації”.

4. 3D-друк житла — один із першочергових пілотних проєктів у 2023 році, хоча це не була масова інновація, а швидше демонстраційна реалізація.

5. Інновації у відновленні зруйнованого майна. Пілотні технології, зокрема обробка бетонного сміття S³RoU (recirculated rubble) для нового бетону, запуск відбувся у 2024 році; благодійні ініціативи, що встановили десятки тисяч енерго та захисних вікон (Insulate Ukraine). Було побудовано масштабні фортифікаційні та оборонні споруди Зокрема, у 2024 році було виділено більше \$1,1 млрд на оборонні укріплення (анти дрони, протитанкові споруди), з розробкою нових інженерних методик у реальному часі.

Інноваційний розвиток будівельної галузі значною мірою стимульований відновленням після війни та міжнародною технічною підтримкою.

Маркетингові комунікації у будівельній галузі потребують використання інтеграційного підходу (див. рис.).

Дослідження ринку та визначення цільової аудиторії - це перші важливі кроки у визначенні маркетингової стратегії. Це та аудиторія, на яку будуть спрямовані маркетингові зусилля. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на житловому будівництві, цільова аудиторія може включати домовласників, зацікавлених у будівництві або ремонті власного житла. Якщо компанія інвестує в комерційні проекти, то маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на малий бізнес. Маркетингові цілі повинні відповідати загальним бізнес-цілям і можуть варіюватися від підвищення впізнаваності бренду до залучення більшої кількості потенційних клієнтів.

Наступним кроком слід обрати маркетингові канали, які ефективно донесуть комунікаційне повідомлення до цільового ринку. Ці канали можуть включати платформи соціальних мереж, електронну розсилку або цифрову рекламу, кожен з яких здатен охопити різні сегменти ЦА та дає змогу досягнути цілей маркетингової стратегії. Необхідно оцінити канали на основі їхньої здатності досягти поставлених маркетингових цілей, таких як генерація лідів або підвищення впізнаваності бренду, і розподілити ресурси відповідно до них.

SMM підвищує імідж бренду будівельної компанії та його впізнаваність. Постійно ділячись цінним контентом, демонструючи проекти та взаємодіючи з аудиторією, закріплюємо присутність у цифровому просторі. Присутність будівельного бізнесу в Інтернеті може також значно покращитися завдяки потужному контент-маркетингу та пошуковій оптимізації (SEO). Створюйте авторитетний та інформативний контент, який відповідає запитам аудиторії. Оптимізувавши цей контент для Google, можна підвищити рейтинг сайту, що полегшить пошук потенційних клієнтів.



Етапи формування стратегії маркетингових комунікацій у будівельній галузі

Джерело: сформовано автором

Слід відзначити, що залежно від зовнішніх умов та потреб потенційних клієнтів, кожна стратегія має бути адаптована до цільової аудиторії, враховуючи локальну специфіку, рівень економічної активності й доступність ресурсів [2].

Побудова й підтримка довгострокових відносин з клієнтами є основою будівельного маркетингу. Споживачі шукають не просто послуги, а надійних партнерів, яким вони можуть довіряти, тому їх слід залучати через регулярну комунікацію та надання виняткового сервісу. Міцні відносини можуть призвести до повторних замовлень і рекомендацій, які є обов'язковими для ринкового успіху в будівельній галузі.

Література

1. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2015. 328 с.
2. Леонова, С., Рудник, Л., Басараб, Н. Формування ефективних маркетингових стратегій підприємствами будівельної галузі в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-151>
3. Маркетинг у будівельній галузі: Найкращі стратегії для стабільного зростання. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/marketing-in-the-construction-industry-top-strategies-for-robust-growth/>
4. Philip Kotler and Kevin Lane Keller. Marketing Management. URL: https://www.academia.edu/43169301/Marketing_Management_Kotler (3.10.2025)
5. Ukrainian construction industry in early 2025: statistics, trends and forecasts. URL: [HTTPS://OPEN4BUSINESS.COM.UA/EN/UKRAINIAN-CONSTRUCTION-INDUSTRY-IN-EARLY-2025-STATISTICS-TRENDS-AND-FORECASTS/](https://open4business.com.ua/en/ukrainian-construction-industry-in-early-2025-statistics-trends-and-forecasts/)

ЧУБ Ірина Вікторівна

*аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
irynachub7@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0004-5218-8102>*

НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Національна стійкість є необхідною передумовою та інтегральною складовою національної безпеки. Без здатності держави та суспільства протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам, а також швидко після них відновлюватися, ефективно забезпечення безпеки неможливе.

В зарубіжних підходах до розуміння національної стійкості (National Resilience) центральним терміном є “Resilience”, що тлумачиться як здатність відновлюватися та адаптуватися після шоків. Під національною стійкістю розуміють здатність держави у взаємодії з суспільством зберігати стій-

кість до зовнішніх та внутрішніх загроз, швидко реагувати на асиметричні загрози, а також відновлюватися після руйнівних наслідків агресивних дій будь-якого спрямування.

Щодо поняття національної безпеки, то науковці єдині в розумінні безпеки, як: стану, ступеня захищеності національних цінностей; відсутності загроз; основної умови життєдіяльності особи, суспільства та держави; сукупності заходів, що вживаються для забезпечення безпеки; здатності певного об'єкта безпеки зберегти властиві йому риси та властивості в умовах потенційної чи реальної загрози; системи, що складається з компонентів та базується на принципах цілісності, взаємодії складових, стійкості та саморегуляції [2, с. 215].

Національна безпека — здатність національних інституцій ефективно протидіяти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам та загрозам, що підривають добробут, гідність та безпеку людини, суспільства та держави. Вона органічно пов'язана з такими цінностями, як прозорість, розвиток, чесність, справедливість, прямо впливає на досягнення цілей сталого розвитку, впровадження його ключових детермінант [4].

Національна безпека України як складна, багатогранна система має кілька основних характеристик, які визначають її ефективне функціонування, передусім цілісність, відносна самостійність [5, с. 22] та стійкість [6, с. 98], кожна з яких є критично важливою щодо стабільності держави в умовах сучасних глобальних, а також внутрішніх викликів.

Національна стійкість і національна безпека є системними характеристиками держави, належне забезпечення яких гарантує її існування та розвиток як соціальної системи, особливо в умовах кардинальних змін зовнішнього середовища. Національна стійкість та національна безпека мають різний функціонал, проте сутність соціальних явищ, які вони позначають, є взаємопов'язаною. Це створює підґрунтя та обумовлює необхідність формування державної політики для забезпечення національної стійкості в контексті безпеки держави. Ця стійкість надає можливість державним інститутам не тільки адаптуватися до змін, але й швидко відновлювати свою діяльність, що є критично важливим для протидії загрозам національній безпеці. До основних чинників, що є домінуючими для змістовного наповнення концептів “національна стійкість” і “національна безпека” відносять: а) стійкість соціальної системи є передумовою її безпеки та навпаки; б) соціальні явища, що вказуються концептами “національна стійкість” та “національна безпека”, мають спільні взаємозалежні складові, що визначають якісно/кількісну основу життєдіяльності людини, суспільства та держави; в) належна стійкість соціальної системи є головною умовою реагування на небезпеки її буття, зокрема дозволяє реалізовувати організаційно-правові, політичні та інші заходи спрямовані на нейтралізацію детермінант, що зумовлюють до ескалації небезпек з приводу цілісності, звичайній роботі системи; г) еволюція соціальних систем неминує породжувати внутрішні суперечності, що, зі своєї сторони, зумовлюють кризові явища; д) належний рівень національної стійкості вважається головною передумовою щодо ефективної координації управлін-

ських зусиль суспільства на субрегіональному, регіональному, національному та, до певної міри, глобальному рівнях у період формування та реалізації безпекової складової державної політики [3, с. 216–217].

Спираючись на результати наукових досліджень щодо концепту національної стійкості та його відмінності від національної безпеки, дало підстави стверджувати: у тій частині, де національна стійкість має більше збігів із національною безпекою виникає синергетичний ефект. Даний ефект дає системі забезпечення національної безпеки нові можливості, роблячи її більш ефективною, адаптивною до сучасних загроз і викликів [1, с. 27–28].

Національна стійкість становить фундаментальну передумову для національної безпеки, оскільки вона, на відміну від захисної функції безпеки, зосереджується на динамічному відновленні системи після кризових впливів. Така властивість формує синергетичний ефект, що підвищує адаптивність системи безпеки та її ефективність у протистоянні сучасним загрозам.

Отже, національна стійкість є ширшим та домінуючим поняттям, оскільки вона, на відміну від безпеки, схильної до переважання військового компонента, передбачає динамічні зміни, протидію загрозам в усіх сферах та відновлення системної рівноваги.

Таким чином, національна стійкість виступає не лише фундаментом безпеки, а й стратегічним імперативом, оскільки її здатність до превентивного розвитку та відновлення є вирішальною умовою для гарантування життєво важливих інтересів держави в умовах сучасних кризових викликів.

Література

1. Александров В. К. Основні наукові підходи щодо публічного управління забезпечення національної стійкості України. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 21–34.
2. Ізбаш К. С., Деревянкін С. Л. Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан. 2024. № 1. С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34>
3. Ситник Г. П., Заворітня Г. П., Павлінець А. В. Національна стійкість як наукова категорія та пріоритети суб'єктів публічного управління щодо її забезпечення. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: “Управління та адміністрування”, “Право”, “Економіка”, “Психологія”, “Педагогіка”. 2025. № 2(42). С. 211–223.
4. Сокольська Т. В., Поліщук С. П., Шевченко К. Р. Національна безпека як визначний фактор сталого розвитку у контексті взаємозв'язку публічної політики та державних інститутів. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: “Право, публічне управління та адміністрування”. 2025. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-25/2025-16-02-25> DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-25>
5. Таран Є. І. Поняття та сутність національної безпеки як категорії державного управління. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1 (5). С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-3>
6. Чижов Д. А. Національна безпека як елемент системи забезпечення прав і свобод людини та громадянина. *Держава та регіони*. Серія “Право”. 2021. № 4 (74). С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2021.4.15>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗБУДОВИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

На сьогодні євроінтеграційні процеси й тісна міжнародна співпраця нашої держави з міжнародними партнерами зумовлює доцільність дослідження й аналізу успішного зарубіжного досвіду адміністративно-правового забезпечення розбудови в сфері електронного врядування. Швидкісні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, інформатизація суспільства вимагає пошуку додаткових шляхів й нових засобів удосконалення національного законодавства, зокрема, шляхом запозичення успішного зарубіжного досвіду адміністративно-правового забезпечення в сфері електронного врядування.

Вивчення зарубіжного досвіду адміністративно-правового забезпечення у сфері електронного врядування надає змогу впровадження успішного досвіду зарубіжних держав в досліджуваній сфері до національного законодавства й його використання в Україні.

Як слушно відзначається в наукових дослідженнях [1], сучасність вимагає подальшого напрацювання напрямів розвитку й більш конкретизованого аналізу їх перспектив. Із однієї сторони, не весь досвід є успішним, й із іншої, — не увесь досвід може бути імplementований відразу.

Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року та Цілі сталого розвитку охоплюють поширення інформаційно-комунікаційних технологій і глобальний взаємозв'язок як такі, що мають великий потенціал для прискорення прогресу людства, подолання цифрового розриву та розвитку суспільства знань. Уряди в усьому світі нині усвідомлюють силу ІКТ та цифрового уряду для розвитку та трансформації державних установ, ландшафту державного сектора в цілому, а також їхні можливості надання послуг.

Цифровий уряд може зіграти певну роль у створенні ефективних, інклюзивних і підзвітних інституцій для підтримки розробки політики та надання послуг для досягнення Цілей сталого розвитку [3].

Досліджуючи європейський досвід вбачається доцільним зазначити, що національне законодавство застосовує переважно поняття “електронні публічні послуги” та “електронне врядування”. Натомість, останніми роками, законодавство ЄС переважно використовує поняття “цифровий уряд” (digital government), “цифрові публічні послуги”. Зокрема, різниця полягає

у відмінності щодо підходів до формування публічних послуг й їх проектування, впровадження в цифровому форматі тощо. Цифрові публічні послуги, цифровий уряд вважаються новим еволюційним етапом розвитку електронного уряду й електронних публічних послуг, унаслідок впливу цифрових технологій. Таким чином, доречно при формуванні політики в сфері цифровізації публічних послуг зважати й ураховувати ці тенденції, а також продовжити гармонізацію українського законодавства з законодавством Європейського Союзу в сфері цифрової трансформації, ураховуючи термінологію [2].

Більшість держав світу не мають достатніх науково-технологічних економічних й освітніх можливостей щодо створення інформаційного високотехнологічного суспільства на рівні з розвинутими державами. Спроможність держави впровадити ці трансформації і скористатися максимально перевагами інформаційних технологій характеризуються за багатьма вимірами, зокрема:

- наявність і послідовність національної політики відносно процесів інформатизації, глобалізації і регулювання галузі ІТ й зв'язку;
- наявність системи моніторингу/аналізу розвитку електронного врядування, інформаційного суспільства;
- поширення у суспільстві й владі технологічної грамотності, яка дозволить працювати в обставинах розвинутого інформаційного суспільства;
- належний набір законів і професійних кодексів, які регулюють нові форми в країні інформативних відносин;
- відповідний рівень матеріально-технічного супроводу інформатизації;
- високий рівень інвестицій в пріоритетні тренди науково-технічного й економічного розвитку суспільства, а також соціальні програми адаптації щодо змін;
- наявність розвинутих інфраструктур суспільства — управлінських, фінансових, інвестиційних, освіти й торгівлі та інших, що вимагають певної інформаційно-технологічної інфраструктури.

Відставання нашої держави від розвинутих держав пояснюється надто повільними кроками запровадження цифрових технологій, а також відставанням у розвитку науково-технічної бази.

Електронна демократія вважається формою громадської участі в Європейському Союзі. Рекомендація Комітету міністрів державам-членам відносно участі громадян в місцевому громадському житті (2001 р.) була першим документом в цьому контексті, що урядам надавав рекомендації відносно розроблення державної політики у цій сфері. Біла книга про європейське врядування (ЄК, 2001 р.) закликає до прозорості, відкритості, а також розширеної участі щодо відновлення громадської довіри й легітимності. А Рекомендація Комітету Міністрів країнам-членам стосовно електронної демократії (e-democracy) (2009 р.) встановлює, що електронна інформація і комунікація слугують більшій демократичній участі окремих груп/осіб, більшій підзвітності й прозорості демократичних інститутів та процесів. Значущість участі громадськості визнана була багатьма іншими механізмами РЄ, багато поміж яких направлені на місцевий рівень.

В державах ЄС постійний фокус увага сконцентрований на диверсифікації і консолідації форм електронної участі задля підвищення якості взаємодії між державними установами й громадянами, аби участь громадськості в процесах ухвалення рішень слугувала консолідованому зміцненню електронної демократії. ЄС пропонує структуру головних цифрових інструментів, що здійснюють різні функції відносно залучення громадян, зокрема моніторинг, встановлення порядку денного й ухвалення рішень. Кожна з зазначених функцій репрезентована різними типами електронної участі, всі вони акомпанують префіксом “е”. Дана структура гарантує синтез ключових масштабів громадянської активності, а вибір розвитку механізмів електронної участі на рівні Європейського Союзу вибудовується на відповідному обґрунтуванні. Концентрація на зростанні підзвітності уряду, а також прагнення підвищити якість цифрового управління, безперечно, вважається рушійними силами цих інновацій в інституціях Євросоюзу.

Література

1. *Скороход І. В.* Адміністративно-правове регулювання податкової діяльності в Україні : дис. ... д-р юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 383 с.
2. *Хлибороб Н.* Чи діють правила адміністративної процедури у сфері електронних публічних послуг? URL: <https://uplan.org.ua/analytics/chy-diiut-pravyla-administratyvnoi-protsedury-u-sferi-elektronnykh-publichnykh-posluh/>
3. eGovernment Benchmark 2022. Shaping Europe's digital future. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022>

ПОПОВ Андрій Вячеславович

*аспірант кафедри маркетингу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
ORCID: 0009-0002-4376-2286*

КОВАЛЬ Микола Іванович

*канд. екон. наук, ст. наук. співробітник, доц., професор МКА,
заслужений економіст України,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛЯРИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Соціальна поляризація в Україні останніх років набула гострих форм під впливом війни, внутрішньої міграції та зростання соціально-економічної нерівності. Ще до сучасних викликів дослідники фіксували суттєву суспільно-просторову нерівність і поляризацію регіонального розвитку [1].

Повномасштабна війна лише посилила цей дисбаланс: рівень бідності зріс у 1,7 рази (з 20,6 % у 2021 році до 35,5 % у 2023-му) [2], мільйони громадян стали внутрішньо переміщеними особами. За таких умов цифровий маркетинг бізнесу вже не може будуватися за старими шаблонами – необхідно враховувати нові суспільні реалії. Обґрунтована й адекватна до соціальних чинників маркетингова стратегія значно полегшує адаптацію бізнесу до нових реалій і змін у поведінці споживачів [3].

Розглянемо вплив соціальних чинників на стратегії цифрового маркетингу, процес їх адаптації під час війни та міграції, а також наведемо приклади адаптації українських компаній.

Соціально-демографічні та культурні зміни в українському суспільстві прямо визначають зміст і канали цифрового маркетингу. Після початку війни аудиторія в цифровому просторі кардинально змінилася: люди масово шукають інформацію та новини онлайн, змінився демографічний профіль користувачів Інтернету [4]. Маркетологи вимушені адаптувати контент і кампанії під конкретні потреби та побоювання аудиторії воєнного часу [4]. Наприклад, зросла роль соціальних мереж і групових чатів для підтримки спільнот переселенців та волонтерських ініціатив. Одночасно ціннісні орієнтири споживачів змінилися — посилились запити на соціально відповідальний маркетинг і патріотичний контент. Як наслідок, українські бренди дедалі частіше інтегрують соціокультурні коди (національну символіку, тематику єдності тощо) у свої цифрові кампанії у відповідь на трансформацію суспільних очікувань. Витрати бізнесу на маркетинг оптимізуються, але при цьому зберігається багатоканальна взаємодія з клієнтами, де важливу роль відіграють цифрові інструменти [5; 6].

Війна створила нові сегменти аудиторії та змінила поведінку існуючих. Компанії вимушені були оперативно реагувати: переглядати тональність реклами, канали просування і навіть асортимент. З одного боку, маркетинг в умовах кризи став інструментом підтримки суспільства, а з іншого — засобом забезпечення виживання бізнесу. Дослідження показують, що багато українських компаній після початку вторгнення перейшли до стратегії “кризового маркетингу”, зосереджуючись на онлайн-каналах та інтернет-продажах для компенсації офлайн-втрат [7; 8]. Загалом цифровий маркетинг у воєнний період виконує подвійну роль: комунікаційну (формування необхідних наративів, підняття морального духу) та комерційну (утримання клієнтів, пошук нових ринків). Внутрішня міграція мільйонів людей вимагала від бізнесу регіональної адаптації маркетингу: компанії переналаштовували рекламний таргетинг на нові кластери споживачів, що перемістилися у відносно безпечні регіони. Багато вітчизняних бізнесів творчо змінили свої digital-стратегії, врахувавши воєнні та соціальні реалії. Розглянемо декілька показових прикладів:

- **Monobank.** Цей найбільший мобільний банк України перетворив свій застосунок на платформу народного волонтерства. Після початку вторгнення функція спільних банківських скарбничок “банка” набула несподіваної популярності як засіб збору коштів на потреби армії та гуманітарні цілі. Завдяки зручності посилення на “банки” українці лише за 2022 рік задонатили

через Monobank ~8,5 млрд грн, а у 2023 році — вже 27,4 млрд грн на підтримку оборони [4]. Банк спростив процес поповнення цих зборів (додав Apple/Google Pay, перекази з карт інших банків без комісії тощо), перетворивши сервіс на ключовий інструмент фандрайзингу в країні [11].

- Телекомунікаційні компанії. У відповідь на внутрішню міграцію та економічні труднощі населення українські корпорації впровадили численні ініціативи в цифровому маркетингу. Зокрема, мобільні оператори (Київстар, Vodafone тощо) активно комунікували про програми підтримки абонентів: безкоштовні бонуси на зв'язок для переселенців, продовження балансу в кредит, освітні розсилки з порадами з кібербезпеки під час війни. Київстар розгорнув масштабну інформаційну кампанію “#ДопоможемоРазом”, використовуючи соціальні мережі та свій застосунок “Мій Київстар” для збору пожертв на ЗСУ; водночас оператор звільнив користувачів від абонплати в період блекаутів, демонструючи клієнтоорієнтованість [6].

- Великі роздрібні мережі (АТБ, Сільпо та інші) перенесли акцент маркетингу в діджитал: запустили онлайн-платформи для замовлення і доставки товарів у нові регіони проживання клієнтів, впровадили електронні програми лояльності з урахуванням зниження платоспроможності (бонуси, знижки на базові продукти). Деякі бренди поєднали комерційні та соціальні меседжі: наприклад, мережа електроніки Foxtrot у рекламі онлайн-магазину наголошувала на можливості придбати товари для облаштування тимчасового житла переселенців, а також звітувала про передачу частини прибутку на гуманітарні потреби. Такі кроки вписуються в концепцію маркетингу соціального впливу, що націлений не лише на прибуток, але й на позитивні зміни в суспільстві [7].

Згідно з опитуваннями, 71 % українських споживачів під час війни віддають перевагу брендам, які проявляють соціальну відповідальність і допомагають країні [7; 8]. Отже, врахування поляризації й нерівності в суспільстві спонукає компанії до стратегій співчуття і підтримки, що стають невід’ємною частиною їх цифрового позиціонування.

Отже, український досвід воєнного часу демонструє, що соціальна поляризація суспільства суттєво впливає на формування стратегій цифрового маркетингу. По-перше, різке розшарування аудиторії за доходами, місцем проживання та цінностями змушує бізнес сегментувати комунікації та адаптувати контент під конкретні групи споживачів. По-друге, умови кризи і війни активували тренд на соціально відповідальний цифровий маркетинг: компанії інтегрують суспільно значущі ініціативи у свої онлайн-стратегії, що зміцнює довіру клієнтів і підвищує лояльність. По-третє, цифрові технології стали для брендів інструментом не тільки продажів, але й підтримки спільнот — від збору донатів до надання безкоштовних сервісів найбільш вразливим категоріям населення. Внаслідок цього маркетингові стратегії українських компаній набули нової якості: вони орієнтовані не лише на комерційні показники, а й на стабілізацію соціального клімату. Академічні дослідження і практичні кейси доводять: врахування соціальних факторів (нерівності, війни, міграції) при розробці цифрової стратегії є не обтяженням, а запору-

кою її ефективності [3]. Уроки України можуть стати модельними для бізнесів в інших країнах, як реагувати маркетингом на глибокі суспільні кризи. Подальших досліджень потребує кількісна оцінка впливу конкретних соціально-поляризаційних чинників на результати цифрового маркетингу (конверсії, впізнаваність бренду тощо) та розвиток методик гнучкого планування маркетингових кампаній в умовах невизначеності. Загалом, стратегія цифрового маркетингу, що формувалася з урахуванням соціальної поляризації, виявилася здатною не лише підтримати бізнес у скрутні часи, а й зробити вклад у згуртованість і стійкість українського суспільства.

Література

1. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація: монографія. Київ: Прінт Сервіс, 2014. 132 с.
2. Черенько Л. Рівень бідності катастрофічно зростає, але люди не просять соціальної допомоги (інтерв'ю). *РБК-Україна*. 12.12.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudmila-cherenko-riven-bidnosti-katastrofichno-1733917205.html>.
3. Захарчин Р. М. Соціальні чинники впливу на формування маркетингових стратегій організації. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. С. 192–197.
4. Дорош-Кізим М., Кубрак Н., Дорош М. Сучасний стан та тенденції розвитку цифрового маркетингу у воєнний період. *Академічні візії*. 2023. № 25.
5. Міщенко Н. Talking business in Ukraine: Conversation with Monobank, country's largest online bank. *The Kyiv Independent*. 15.01.2024. URL: <https://kyivindependent.com/monobank-interview/>
6. Зв'язок як порятунк. Що робить "Київстар" для спокою абонентів під час війни. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/zvyazok-yak-poryatunok-shcho-robit-kiivstar-dlya-spokoyu-abonentiv-pid-chas-viyini-01092023-15618>
7. Маркетинг соціального впливу: як бренди можуть змінити суспільство та бізнес. URL: <https://social-change.com.ua/marketyng-sotsialnogo-vplyvu-yak-brendy-mozhut-zminyty-suspilstvo-ta-biznes/>
8. Maxim Sytch and Christopher I. Rider. How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. MIT Sloan Management Review. November 25, 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines/>

RIABOVOLYK Tetiana Fedorivna

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Head of the Department of Economics, Management and Commercial Activity

SHEVCHENKO Anna Yuriyivna

Postgraduate Student of the Department of Economics,

Management and Commercial Activity, Group PA-25Mz,

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF EDUCATION WITHIN THE TERRITORIAL COMMUNITY: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR ENHANCING ADMINISTRATIVE EFFICIENCY

The development of education within territorial communities is one of the key factors contributing to socio-economic growth and the improvement of the population's quality of life. In the current context of local self-government reform and decentralization, enhancing the efficiency of managerial processes in the field of education has become a critically important task for public administration bodies. The effective functioning of the community's educational system directly influences the formation of human capital, social cohesion, and the innovative development of the region.

The relevance of the research is underscored by the increasing demands for the quality of educational services, the necessity to adapt to modern standards and innovative technologies, as well as the growing role of public administration in coordinating resources and ensuring access to education for all segments of the population. In the context of ongoing transformational processes, there is a pressing need to improve management mechanisms that not only ensure the proper quality of educational services but also enhance the effectiveness of administrative decision-making at the community level.

Particular importance is attached to studying the experience of implementing management practices within specific communities, as this makes it possible to identify effective public administration tools adapted to local conditions. In this context, analyzing the practices of heads of educational departments and the mechanisms of their interaction with local self-government bodies is essential for developing recommendations aimed at optimizing managerial activities and ensuring the strategic development of the educational sphere within the territorial community.

The Smoline Territorial Community of the Kirovohrad Region is actively developing its educational system through the implementation of various public administration mechanisms, among which the key ones are budgetary financ-

ing, managerial structuring, and information-analytical support. According to the community's statistical data, in 2024, a total of 74.19 million UAH was allocated to education, representing 27 % of the community's total expenditures. Specifically, 50.313 million UAH were spent on general secondary education, 13.631 million UAH on preschool education, and 8.669 million UAH on extracurricular education [1].

The Department of Education, Culture, Youth, and Sports of the Smoline Settlement Council plays a crucial role in ensuring high-quality and accessible education for the residents of the community. The main functions of the department include coordination and supervision of educational institutions, encompassing general secondary schools, preschool institutions, and extracurricular establishments. This ensures that their activities comply with national educational standards while addressing local needs.

The department carries out strategic planning for the development of education within the community, identifies priority areas, and develops and implements programs and projects aimed at improving the quality of educational services. In particular, within the framework of the Comprehensive Program for the Development of Education for 2021–2025, specific tasks were defined to enhance the material and technical base of educational institutions, improve teachers' professional qualifications, and introduce innovative teaching methodologies [2].

The Department of Education, Culture, Youth, and Sports of the Smoline Settlement Council also ensures the monitoring and evaluation of the effectiveness of educational program implementation. This process includes the collection and analysis of statistical data on students' academic performance, participation in external independent assessments, and the level of satisfaction of parents and students with the quality of educational services.

One of the department's key priorities is to ensure adequate funding for educational institutions, which encompasses the payment of teachers' salaries, procurement of educational materials and equipment, execution of repair works, and modernization of infrastructure [3].

Particular attention is given to ensuring accessibility and equal access to education, which involves organizing student transportation, creating conditions for the education of children with special needs, and promoting the development of inclusive education.

In the current context of educational system development, the implementation of information technologies has become increasingly significant. The use of digital platforms and software tools enhances the efficiency of monitoring education quality, facilitates the analysis of learning outcomes, and supports evidence-based managerial decision-making at various levels. Digital systems enable the collection, processing, and storage of educational process data, including assessment results, attendance, participation in extracurricular activities, and indicators of teachers' professional performance. Electronic gradebooks and databases allow school administrations to respond promptly to emerging issues, identify resource needs, and plan the development of educational infrastructure accordingly.

Moreover, modern innovative and technological solutions enable the integration of educational information at the community level, allowing education department leaders to conduct strategic planning, compare performance across institutions, and develop recommendations for optimizing the educational process. The automation of personnel and resource management processes contributes to a more efficient allocation of budgetary funds and facilitates the continuous professional development of teaching staff.

The prospects for improving the efficiency of managerial activities within the community include:

- *optimization of financing*, particularly through the implementation of a program-target method, which enables more accurate identification of needs and assessment of expenditure efficiency;
- *enhancement of staff qualifications* through regular training sessions and seminars for educators and administrators;
- *development of infrastructure*, modernization of the material and technical base, and provision of modern educational tools and technologies;
- *engagement of the public* in the management process through public hearings, surveys, and participation in school councils;
- *integration with other communities* to facilitate experience exchange and the implementation of joint educational projects.

Thus, the Smoline United Territorial Community demonstrates positive results in the field of education management due to the implementation of various public administration mechanisms. However, achieving higher efficiency requires a comprehensive approach that includes the optimization of financing, development of personnel and infrastructure, active community engagement, and the use of modern digital technologies. Such an approach provides a foundation for the sustainable development of the community's educational system, ensuring its alignment with contemporary standards and local needs.

References

1. Смолінська територіальна громада. URL: https://youcontrol.market/en/hromada/UA35060230000086264?utm_source=chatgpt.com
2. Комплексна Програма розвитку освіти Смолінської селищної територіальної громади на 2021–2025 роки. URL: <https://smolino-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/003.pdf>
3. Офіційний сайт Смолінської ОТГ. URL: <https://smolino-rada.gov.ua/>

БРЕНД-МАРКЕТИНГ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

У сучасній економіці, що розвивається з високою швидкістю та характеризується зростанням конкуренції у сфері професійних послуг, особливого значення набуває питання підвищення ефективності діяльності аудиторських компаній шляхом стратегічного управління їхнім потенціалом. Одним із найрезультативніших інструментів такого управління є бренд-маркетинг, який формує не лише позитивну репутацію, але й підсилює впізнаваність компанії, сприяє її відмінності серед конкурентів, створює довіру з боку клієнтів і партнерів, а також підтримує залучення та утримання кваліфікованих фахівців. У сфері професійних послуг бренд виступає не просто візуальним знаком чи символом, а втіленням обіцянки якості, відповідальності та експертності компанії [1].

Протягом XX століття відбулася інституціоналізація брендингу: з'явилась посада бренд-менеджера (P&G, 1930-ті), сформовано концепції позиціонування (Райс і Траут, 1980-ті) та брендового капіталу (Аакер, 1991) [2]. З цього часу бренд почав розглядатися як складова корпоративної стратегії, що безпосередньо впливає на ринкову вартість та сприйняття компанії.

На початку XXI століття бренд-маркетинг еволюціонував у комплексний стратегічний підхід, який базується на використанні цифрових технологій і соціальних мереж. Компанії активно почали застосовувати вебресурси, електронну пошту та соціальні платформи для взаємодії з аудиторією. Поширилось використання аналітики даних для персоналізації комунікацій, а сторітелінг став ключовим засобом формування емоційного зв'язку зі споживачем.

У сучасному етапі бренд-маркетинг орієнтований на цифрову взаємодію, де провідну роль відіграють соціальні медіа, мобільні застосунки та інструменти аналітики. Дослідження Джеффри Саллівана [3] акцентують, що успіх B2B-брендів базується на чіткій стратегії позиціонування, визначенні ціннісної пропозиції та глибокому залученні клієнтів. Завдяки розвитку аналітичних технологій компанії отримали можливість точніше розуміти потреби клієнтів і більш ефективно управляти своїми брендовими активами.

Соціальні мережі перетворилися на головний інструмент комунікації соціально відповідальних ініціатив. Цифрові платформи надали брендам можливість відкрито демонструвати свої досягнення у сфері сталого розвитку та активно залучати споживачів до спільних проектів. Таким чином сформува-

лася нова модель взаємодії, у якій клієнти не лише спостерігають, а й беруть участь у реалізації цінностей бренду.

Сучасний етап розвитку бренд-маркетингу визначається масштабним впровадженням інноваційних технологій у процеси створення, просування й підтримання брендів. Цифровізація, аналітика великих даних, штучний інтелект та нові інтерактивні формати комунікації радикально змінили стратегії позиціонування й управління брендовим іміджем.

Соціальні мережі нині є ключовими каналами просування. Завдяки технологічній інтеграції платформи на кшталт Instagram, TikTok і YouTube дозволяють створювати автентичний контент, що відповідає очікуванням цифрової аудиторії. Через коментарі, прямі ефіри, колаборації та участь інфлюенсерів бренди будують довіру, формують емоційний зв'язок і забезпечують двосторонню взаємодію зі споживачами.

У сфері аудиторських послуг бренд-маркетинг базується переважно на нематеріальних характеристиках: довірі, професійній компетентності, етичності, прозорості та дотриманні міжнародних стандартів. Для компаній на зразок Deloitte, PwC, EY чи KPMG бренд виступає не лише репутаційним активом, а й складовою ціннісної пропозиції. Їхня комунікаційна стратегія зосереджена не на продукті, а на досвіді клієнта, соціальній відповідальності, інноваційності та аналітичному підході до вирішення бізнес-завдань.

Крім того, важливо розрізняти поняття корпоративного бренду та особистих брендів партнерів компанії. У сфері аудиту особистий бренд партнера (або ключового аудитора) часто може мати критичне значення для сприйняття всієї компанії. Тому ефективна стратегія бренд-маркетингу передбачає інтеграцію елементів HR-брендингу, PR-стратегій і внутрішнього брендування (internal branding), що дозволяє вибудувати єдину систему цінностей, ідентичності та комунікації на всіх рівнях організації.

Важливим інструментом побудови сильного бренду в професійних послугах є контент-маркетинг — регулярна публікація аналітики, кейсів, white papers, участь у конференціях, експертних панелях. Наприклад, Deloitte активно просуває свій бренд через публікацію щорічного звіту Global Human Capital Trends або аналітичних оглядів галузевих ринків, що підвищує експертний статус компанії на глобальному рівні [4].

На практиці аудиторські компанії використовують різноманітні канали й інструменти бренд-маркетингу, такі як інфографіка та аналітичний дизайн для візуалізації результатів аудиту або прогнозів, E-mail маркетинг для розсилки зі звітами, оновленнями в регулюванні, подкасти, вебінари, відеоінтерв'ю для персоніфікації бренду через партнерів компанії, кейси клієнтів для демонстрації практичної цінності послуг та SEO/SEM для пошукової оптимізації та для зміцнення онлайн-присутності.

Інструменти цифрової аналітики, як-от Google Analytics, HubSpot, LinkedIn Campaign Manager, активно застосовуються для вимірювання ефективності таких кампаній.

Таким чином, бренд-маркетинг в аудиторських компаніях переходить від ролі допоміжного інструменту до стратегічного активу, що сприяє комплекс-

сному управлінню потенціалом організації, формуванню довіри, диференціації на ринку та довготривалому зростанню. Для українських аудиторських компаній, що прагнуть інтегруватися у глобальні професійні мережі, ці підходи є особливо актуальними в умовах конкуренції, цифрової трансформації та потреби у прозорості.

Література

1. American Marketing Association. Definition of Brand [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
2. Аакер Д. Управління брендовим капіталом. Нью-Йорк: Free Press, 1991.
3. Салліван Джеффрі. Створення успішних B2B-брендів. Нью-Йорк: Portfolio, 2009.
4. Deloitte Insights. Human Capital Trends [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

ЖУЛЯЄВ Владислав Валерійович

аспірант кафедри менеджменту

Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП, м. Київ)

КУЛЬТУРА ЗАХИСТУ ДАНИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ РІВНЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Культура захисту інформації в організаціях і на підприємствах (в тому числі захисту персональних даних) є одним із основних факторів захисту даних в системі інформаційної безпеки. Людина (працівник, зокрема і колишні працівники) в більшості випадків є першопричиною внутрішніх порушень інформаційної безпеки та конфіденційності баз даних. Поведінка працівників, яка призводить до багатьох інцидентів безпеки та порушень конфіденційності, є наслідком недбалості, помилки або навмисної зловмисної атаки. Варто зазначити, що поведінка працівників може бути джерелом загрози порушень як для інших працівників, так і для клієнтів організації / підприємства. Дослідники класифікують поведінку працівників за чотирма критеріями: поведінка, яка спрямована на захист безпеки, поведінка, яка відповідає вимогам безпеки, поведінка ризикова для безпеки, поведінка спрямована на порушення безпеки [Guo, 2013].

Саме ці дві останні категорії працівників і становлять пряму загрозу для захисту інформації та призводять до порушень конфіденційності. З огляду на цю проблему департаментам з управління персоналом необхідно зосередитись на культурі захисту інформації та культурі приватності серед працівників, що передбачає донесення знань щодо внутрішніх політик конфіденці-

йності і захисту інформації, регулярне навчання працівників розпізнаванню загроз і методам захисту, запобіганню витоку інформації та порушенню конфіденційності в компанії.

Дослідники приходять до висновків, що необхідною мірою забезпечення захисту інформації в цілому та захисту персональних даних в системі управління персоналом є моніторинг розвитку культури захисту інформації/культури приватності з метою підтримання належного рівня та удосконалення. Моніторинг може здійснюватись за допомогою інших організацій (зовнішній аудит), а також і за допомогою різних шаблонів, на які організації можуть посилатися під час проведення самооцінок, зокрема: чеклисти відповідності GPPR, Data mapping (картування даних) розроблених комісіями із захисту даних окремих країн ЄС, Transfer Impact Assessment (TIA) при передачі даних за межі ЄС, Data Protection Impact Assessment (DPIA) — оцінка впливу на захист даних при масштабних обробках даних, систематичних обробках або впровадженню нових технологій, Керівні принципи оцінки впливу на конфіденційність Управління уповноваженого з питань інформації Сполученого Королівства (ICO 2014) тощо.

Рівень обізнаності працівників організації також можна оцінити за допомогою опитувальників. Однією із методик, яка була використана в якості інструмента оцінки культури інформаційної безпеки на підприємстві є “Оцінка культури інформаційної безпеки” (ISCA), яка була розроблена і випробувана в польових дослідженнях [Da Veiga, Martins, 2015]. Методика є гібридом концепцій організаційної культури та інформаційної безпеки з метою оцінки культури інформаційної безпеки, тобто ставлення до системи спільних базових припущень, цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які засвоюються членами організації, передаються новим співробітникам і впливають на те, як організація сприймає, мислить і реагує на внутрішні та зовнішні проблеми та тріаду “CIA” (конфіденційність, цілісність, доступність). Ця тріада встановлює три базові властивості, які необхідно захищати (ISO/IEC 27001: Міжнародний стандарт із систем управління інформаційною безпекою).

Питання ISCA були спеціально розроблені для оцінки ставлення та сприйняття відповідно до структури культури інформаційної безпеки і склалися з 50 питань. Зокрема, одне з оцінювань було застосоване для транснаціональної фінансової компанії, яка здійснює діяльність в 12 країнах світу і проводилося протягом чотирьох років серед більш ніж 2300 працівників методом анкетування з 2010 по 2013 роки. Серед опитуваних працівників дві третини не обіймали керівні посади, решта — менеджери, менше 3 % були керівниками.

Результати дослідження виявили, що працівники, які пройшли навчання з інформаційної безпеки, більш свідомо ставляться до конкретних дій по захисту інформації, вважають важливим обмеження збору та обміну конфіденційною особистою інформацією. Цікавим також є той факт, що 52 % працівників зазначили, що їм не було б комфортно, якщо роботодавець стежив за їхніми публікаціями в соціальних мережах або притягували до відпові-

дальності за публікації про компанію. Близько 47 % працівників компанії скептично поставились до можливості збереження даних про клієнтів, які обробляються третіми особами від імені компанії, що є важливим, оскільки такі порушення можуть призвести до крадіжки особистих даних, шахрайства, відмивання грошей, витоків даних, штрафів регуляторних органів та, зрештою, вплинути на репутацію організації у разі порушення.

Висновки

Термін “інформаційна конфіденційність” часто використовується для позначення належного збору та обробки персональної інформації [Swire & Bergmann, 2007]. Є важливим, щоб принципи конфіденційності також були вбудовані в культуру інформаційної безпеки, щоб належним чином обробляти й зберігати персональні дані персоналу, а також допомогати у дотриманні вимог та задоволенні очікувань клієнтів під час обробки персональної інформації. Таким чином, культура в організаціях повинна сприяти захисту інформації з точки зору інформаційної безпеки, приватності та конфіденційності. Це допоможе мінімізувати ризик інцидентів, спричинених працівниками через недбалість, помилку чи навмисні зловмисні атаки під час обробки конфіденційної або персональної інформації.

Таким чином система управління персоналом має бути спрямована на підвищення знань і практик щодо обробки працівниками приватної та конфіденційної інформації у всіх форматах та категоріях протягом її життєвого циклу безпечним способом. Їхню поведінку можна спрямовувати за допомогою таких аспектів, як політики та вимоги до оброблення інформації, включаючи окремі положення про конфіденційність інформації, про захист персональних даних, навчання та підвищення обізнаності, моніторинг, а також сприяння розвитку сильної культури захисту інформації.

Література

1. Guo C. D. Research on Enterprise Technology Innovation Mode Selection and Development Path. Ph.D. Thesis, *Beijing Institute of Technology*. 2013. P. 124–139.
2. Swire P. Information privacy: official reference for the Certified Information Privacy Professional (CIPP) New York, ME: International Association of Privacy Professionals, 2024.
3. Da Veiga A., Martins N. Information security culture and information protection culture: A validated assessment instrument. *Computer Law & Security Review*. 2015. Vol. 31. P. 243–256. <http://dx.doi.org/10.1016/j.clsr.2015.01.005>

KOSHEL Vsevolod

*PhD Candidate, Department of Economics and Business Management,
Educational and Research Institute of Economics and Business Management,
Private Joint-Stock Company "Interregional Academy of Personnel Management"*

ZHUK Inna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Research Institute of Economics and Business Management,
Private Joint-Stock Company "Interregional Academy of Personnel Management",
Vice-Rector for Academic and Educational Affairs, Private Higher Educational
Institution "Bukovinian University"*

DIGITAL TRANSFORMATION AS A CATALYST FOR SUSTAINABLE GROWTH IN THE RENEWABLE ENERGY INDUSTRY

Energy policy shifts and tighter competition are compelling companies to increase their digital transformation budgets every year, and this tendency applies to the renewable-energy segment as much as to other parts of the energy industry. Digital transformation in energy involves the adoption of new technologies, the modernization of management approaches, and the reallocation of resources to alter how energy is produced, transmitted, distributed, and consumed. It manifests in various ways, including implementing data science to improve visibility over fossil-fuel extraction and energy distribution, using robotic process automation (RPA) to reduce manual labor, providing a seamless user experience across platforms such as mobile tools for home heating control or analytics platforms for renewables, modernizing legacy systems to improve scalability and prepare infrastructure for new tools like cloud migration for sensor data processing, building effective resource-management platforms, enabling remote monitoring with SCADA systems, deploying IoT-enabled smart meters for grids, and strengthening security architectures to prevent breaches.

The success of digital transformation in the energy industry depends on the effective use of human, technological, financial, ICT, and infrastructure resources. Key stakeholders in this process include energy companies such as utilities and power producers, third-party suppliers and service providers that maintain infrastructure, technology vendors that deliver digital technologies, IoT devices, and cybersecurity solutions, customers (both residential and industrial) engaged in energy transition and consumption, and regulatory or oversight authorities responsible for setting standards and ensuring compliance. Choosing technologies that are both effective and adaptable is crucial to this process. For example, the Internet of Things (IoT) has proven essential for improving connectivity between

systems and devices, while cloud platforms have facilitated real-time data processing and predictive analytics.

When implemented at scale, digital transformation offers multiple benefits to the energy sector. These include cost reduction, the creation of new revenue opportunities, improved operational efficiency, decentralization of production, competitive advantages, enhanced decision-making capabilities, faster responses to market changes, the promotion of cultural innovation, better integration and collaboration between departments, and talent attraction. The range and depth of these benefits depend on the technologies adopted, the business environment, and company goals. In practice, transformation priorities vary by company, but some areas — such as system modernization, data analytics, cybersecurity, remote monitoring, smart housing and transportation, renewable-energy integration, carbon reduction, and decentralized energy systems—are no longer optional [1].

Current efforts across the energy industry show that digital transformation is still in an early but critical stage that could fundamentally reshape the sector. Governments are adjusting regulatory frameworks, while major technology firms are investing in artificial intelligence and automation to improve supply-demand balancing and strengthen energy security. Across Europe and globally, the energy transition continues with significant investments in smarter grids and digital infrastructure. The upcoming phase will determine how flexible and reliable modern energy networks become, especially as more distributed renewable sources — such as solar, batteries, and local microgrids—are integrated into broader systems.

Many energy companies are already reconsidering their traditional business models, shifting from simply selling electricity to offering comprehensive energy services that help customers manage and optimize their consumption. This marks a paradigm shift from production-centered operations to customer-centric energy management. However, this transition also brings challenges: integrating decentralized energy sources into a unified, reliable network requires upgrading infrastructure, securing data flows, and creating supportive regulatory mechanisms that encourage innovation rather than limit it. In this context, successful digital transformation relies not only on technological adoption but also on organizational change, workforce upskilling, and cross-sector collaboration [2].

Practical experience from industry leaders illustrates that digital transformation in energy is not a theoretical concept but a tangible driver of efficiency and innovation. A striking example is the Ukrainian energy company **DTEK**, which launched its comprehensive **MODUS** digitalization program covering production, distribution, logistics, procurement, customer service, HR, and renewables. In spring 2019, DTEK initiated five large-scale projects — Digital Mine, Digital Networks, Digital Logistics, Digital TEC, and Digital HR — that have delivered measurable outcomes. The Yuvileyna mine, for instance, established an underground infrastructure equipped with Wi-Fi, enabling real-time communication and monitoring. Digital logistics optimized transportation routes and wagon tracking, reducing costs by approximately 1.5 % within the first ten months. In network management, DTEK operates around 186,000 km of energy networks, where drones and laser scanning technologies have been deployed for data col-

lection, improving accuracy and safety. A pilot project at a thermal power plant saved 91 million hryvnias in 14 months through robotic optimization of energy blocks and real-time parameter adjustments, while Digital HR analytics streamlined reporting processes and enhanced human resource efficiency. These results demonstrate that data-driven management and automation can yield significant financial and operational benefits even in traditionally conservative sectors such as energy.

The cumulative effect of these efforts is more than technological advancement — it represents a cultural and structural transformation within the energy industry. The integration of digital technologies strengthens energy efficiency, enables greater penetration of renewables, and supports the creation of resilient, adaptive, and transparent energy systems. Moreover, digital solutions facilitate predictive maintenance, improve grid resilience, and empower decision-makers through access to real-time analytics. As the energy landscape becomes increasingly decentralized and consumer-focused, digital tools also play a vital role in empowering individuals and communities to participate in the transition toward sustainable energy.

Digital transformation thus emerges as a cornerstone for unlocking new economic opportunities while addressing climate challenges. It reshapes the foundations of how energy systems operate and how societies consume and value energy. By embracing digitalization, companies can not only enhance their competitiveness and resilience but also contribute to global sustainability efforts and energy independence. The coming years will reveal how successfully these ideas translate into everyday practice, as the industry continues to evolve toward a more connected, efficient, and environmentally responsible future [2].

Digitization has proven essential for growth amid rapid change and high competition. As demonstrated by DTEK's MODUS program, digital innovation across production, logistics, networks, and human resource management brings quantifiable advantages, including higher operational transparency, lower costs, and greater adaptability[3]. These lessons underscore that the digital transformation of energy is a continuous process — one that requires investment, innovation, and long-term commitment.

Conclusion

Digital transformation is essential for unlocking new economic opportunities and addressing climate challenges. Embracing digital technologies and organizing processes around digitalization improves energy efficiency, enables the integration of renewables, strengthens grid resilience, supports sustainability, and reduces dependency on traditional providers. These are among the key benefits companies can realize as they adapt to a rapidly evolving global energy landscape.

References

1. *Stelmashchuk K.* (2023, December 22). How to ensure successful digital transformation in the energy industry. N-iX. Available at: <https://www.n-ix.com/digital-transformation-energy-industry/>

2. Digital Transformation in the Renewable Energy Sector – 2025 Overview. (2025, March 6). Scalosoft. Available at: <https://www.scalosoft.com/blog/digital-transformation-in-the-renewable-energy-sector-2025-overview/>
3. Serdyuk, K. (2020, September 8). Digital Transformation of Energy: Experience DTEK. *Innovation 24 TV*. Available at: https://innovation.24tv.ua/tsifrova-transformatsiya-energetiki-dosvid-novini-ukrayini-i-svitu_n1409623

ЧЕРУШЕВА Галина Батрбеківна

канд. пед. наук,

доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін

Національної академії статистики, обліку та аудиту

ПОВЕДІНКОВІ ТРИГЕРИ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: ЯК ЕМОЦІЇ КЕРУЮТЬ ВИБОРОМ СПОЖИВАЧА

У сучасному комунікаційному середовищі увага споживача перетворилася на стратегічний ресурс. Щодня людина стикається з тисячами інформаційних повідомлень, тому лише ті, що викликають емоційний відгук, мають шанс бути поміченими. За даними дослідження Kantar (2024 р.), цифрові оголошення, що апелюють до емоцій, у чотири рази ефективніше зміцнюють довіру до бренду, ніж нейтральні [3].

Це підтверджує висновок Д. Канемана про те, що більшість рішень людини ухвалює інтуїтивно, керуючись “швидким мисленням”, а не раціональним аналізом [1].

Емоції відіграють роль “пускового механізму” сприйняття: вони активують увагу, формують залучення та спрямовують поведінкову реакцію. Саме тому сучасний маркетинг дедалі більше спирається на **поведінкові тригери** — стимули, що запускають емоційні процеси і спонукають людину до дії [2]. Поведінковий тригер — це сигнал, який може бути зовнішнім (колір, звук, текст, зображення) або внутрішнім (емоційний стан, спогади, установки). Його ефективність базується на активації підсвідомих асоціацій, що скорочують шлях від сприйняття до рішення про покупку.

Найчастіше у маркетингових комунікаціях використовуються наступні кольорові, аудіальні, соціальні та когнітивні тригери:

- кольорові стимули, які формують очікувані емоції: червоний — енергія, синій — довіра, зелений — природність [12];
- аудіальні сигнали (звукові логотипи, мелодії, музика) — створюють асоціації з певним настроєм або образом бренду;
- соціальні докази (“10 000 клієнтів уже обрали”, “рекомендують експерти”) — активують ефект конформізму [2];

- тригери дефіциту (“залишилося 3 одиниці”, “акція діє до вечора”) викликають страх втрати — один із найсильніших мотив торів згідно з теорією поведінкової економіки [6];
- емоційні образи людей активують дзеркальні нейрони і викликають симпатію, що посилює довіру до бренду [9].

Дослідження *Frontiers in Psychology* засвідчило, що позитивні емоції (радість, довіра, зацікавлення) підвищують запам'ятовування бренду на 20–25 % [10]. За даними Nielsen, реклама з емоційним змістом збільшує продажі в середньому на 23 % [4]. Інститут *The PowerMBA* у 2024 р. виявив, що клієнти, які мають емоційний зв'язок із брендом, утричі частіше здійснюють повторні покупки, а їхня довгострокова цінність на 52 % вища [11].

В онлайн-маркетингу поведінкові тригери реалізуються через персоналізовані повідомлення, банери та push-сповіщення, що апелюють до емоцій. Наприклад, фраза “Ваша улюблена категорія знову у наявності” поєднує тригер персоналізації та позитивної емоції. Повідомлення з елементом терміновості (“залишилося 2 години до завершення акції”) стимулює миттєве рішення. Згідно з дослідженням *Catsy Lab* (2023), тригерні email-розсилки мають на 50 % вищий рівень відкриття, ніж звичайні [5].

В офлайн-маркетингу емоційні тригери формуються через дизайн середовища: колір, запахи, музику, оформлення торгових залів. Експеримент *Spangenberg et al.* (2006) показав, що ароматизація приміщення підвищує задоволеність покупців на 40 %, а музичний супровід збільшує час перебування у магазині майже на 20 % [7].

Український контекст підтверджує зростання ролі емоцій у період воєнних подій. Споживачі більш чутливі до символів солідарності, довіри та національної підтримки. Дослідження Н. Гайдай (2023) засвідчує, що бренди, які інтегрують патріотичні емоції у свої комунікації, отримують стійкішу лояльність [10].

Фрази “Разом до перемоги”, “Купуй українське — підтримай економіку” апелюють до цінностей єдності та відповідальності. Такі повідомлення викликають не лише емоційний, а й морально-ціннісний резонанс, створюючи глибший зв'язок між споживачем і брендом [11].

Водночас застосування емоційних тригерів потребує етичного підходу. Надмірний тиск або маніпуляція можуть спричинити ефект психологічного реактансу, коли споживач свідомо відкидає нав'язане повідомлення [5]. Згідно з моделлю *Petty & Cacioppo* (1986), ефективне переконання можливе лише за умов довіри до джерела, балансу раціонального та емоційного компонентів [8].

Отже, поведінкові тригери становлять ефективний інструмент поєднання психології та маркетингу. Вони ґрунтуються на розумінні емоційних механізмів сприйняття, дозволяють скоротити шлях від уваги до дії та формують довготривалі стосунки між брендом і споживачем. Раціональне та етичне використання психологічних знань у маркетингових комунікаціях забезпечує не лише зростання продажів, а й розвиток культури відповідального емоційного впливу.

1. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
2. *Cialdini R. B.* Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business, 2021. 336 p.
3. Kantar. Digital ads which evoke strong emotions are four times more likely to drive brand equity [Електронний ресурс]. 2024. Available at: <https://www.kantar.com/north-america/company-news/digital-ads-which-evoke-strong-emotions-are-four-times-more-likely-to-drive--brand-equity>.
4. Nielsen Global. Emotions Drive Sales: The Link Between Affect and Purchase Intent [Електронний ресурс]. 2022. Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2022/emotions-drive-sales-the-link-between-affect-and-purchase-intent/>.
5. *Brehm J. W.* A Theory of Psychological Reactance. New York: Academic Press, 1966. 226 p.
6. *Thaler R., Sunstein C.* Nudge: The Final Edition. New Haven: Yale University Press, 2021. 384 p.
7. *Spangenberg E. R., Crowley A. E., Henderson P. W.* Ambient scent and consumer behavior. *Journal of Business Research*. 2006. Vol. 59, № 12. P. 1281–1287.
8. *Petty R. E., Cacioppo J. T.* Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York: Springer-Verlag, 1986. 262 p.
9. *Rizzolatti G., Craighero L.* The Mirror-Neuron System. *Annual Review of Neuroscience*. 2004. Vol. 27. P. 169–192.
10. *Гайдай Н. С.* Психологія патріотичного споживання в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми психології*. 2023. Т. 19. Вип. 1. С. 88–97.
11. *Федорів А. О.* Психологічні особливості формування споживчої лояльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 37–46.

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Наукове видання

Матеріали
III Міжнародної науково-практичної
конференції
“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”

10 жовтня 2025 р.

Формат 70×100¹/₁₆.
Ум. друк. арк. 41,45. Обл.-вид. арк. 31,94.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020