

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Збірник тез

*XII-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної
конференції*

*присвяченої 75-ій річниці від дня народження
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського
та з нагоди 80-ої річниці заснування кафедри
менеджменту та розвитку території імені Євгена Храпливого*



Львів 2026

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

ББК 65.050.9(2)2 я54
УДК 658(043.2)
С-91

Укладачі:
В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, М.П. Лизак

Рекомендовано до опублікування вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, протокол № 6 від 23.03.2026 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 75-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського та з нагоди 80-ої річниці заснування кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого. Львів, 2026. 285 с.

Усі матеріали подано в авторській редакції.

За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.

© Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2026



Народився Березівський Петро Степанович **4 березня 1951 р.** на Тернопільщині. **З 1972 по 1977 р.р.** навчався на економічному факультеті Львівського сільськогосподарського інституту, після закінчення якого отримав диплом з відзнакою із присвоєнням кваліфікації економіста-організатора сільськогосподарського виробництва.

У 1983 р. захистив кандидатську дисертацію у Харківському сільськогосподарському

інституті ім.В.В.Докучаєва на тему: “Продуктивність праці та резерви її підвищення в молочному скотарстві” під керівництвом д.е.н., професора, завідувача кафедри економіки сільського господарства Павчака Василя Андрійовича.

У 1998 р. в Інституті аграрної економіки (м.Київ) захистив докторську дисертацію на тему: “Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні” (науковий консультант – д.е.н., старший науковий співробітник Інституту аграрної економіки Криворучко В.І.).

У 1999 р. присуджено науковий ступінь доктора економічних наук зі спеціальності 08.07.02 – економіка сільського господарства і АПК.

З 2005 по 2013р. був Головою спеціалізованої вченої ради із захисту докторських (кандидатських) дисертацій у Львівському національному аграрному університеті зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Основними напрямками наукових досліджень П.С. Березівського є: обґрунтування шляхів удосконалення організації виробництва продукції скотарства; удосконалення методики визначення економічної ефективності продукції скотарства і системи показників для її оцінки; обґрунтування основних напрямів

удосконалення економічних взаємовідносин виробників продукції скотарства з підприємствами переробки і агросервісу; системи внутрігосподарських виробничих відносин; проблеми ефективності виробництва і формування ринку продукції скотарства; реформування економіки і регулююча роль держави в умовах ринкової економіки; проблеми розвитку приватного сектора АПК; економічні моделі аграрного виробництва в пореформений період.

П.С. Березівський є автором близько **370** наукових праць. З них 145 наукових і 95 навчально-методичного характеру, в тому числі 8 монографій.

Петро Степанович зробив великий внесок у розвиток сільського господарства в Україні та в економіку загалом. Плодами його наукової діяльності є величезна кількість статей, виданих підручників та монографій, під його керівництвом захистились багато кандидатів економічних наук.

ЗМІСТ

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	15
Бабульчак Н. М. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	15
Бавдик Я.Р. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	18
Бондаровська А.П. СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ТРАНСПОРТНІЙ СФЕРІ	20
Васечко В. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	23
Гавін О.І. РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	25
Гіль Ю. ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	28
Грицай П.А. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	32
Деда М.А. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОМУНІКАЦІЮ СЕРЕД МОЛОДІ	35
Дзвонік Н. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	37
Дзюрман М.-В.П., Фещин Ю.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	39

Долбан В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	42
Думич А.А. МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ КЕРІВНИКА	44
Жиляков Д.В. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ	47
Іванишин О.О., Путяк А.І. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	50
Клецик В.І. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	52
Клим М.С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	55
Ковальчук Д.О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕСУ НА ПІДТРИМКУ ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ	57
Кожель П.О. БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО КЛАСТЕРУ	60
Кондюх А. Т. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ НР- ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	62
Криницький Д.О. DATA-DRIVEN МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ІНТЕГРАЦІЯ VSC, ISO ТА ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ	65

Levchenko A.O. LEADERSHIP AND MANAGERIAL COMPETENCIES OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	68
Луцко С. Р. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	71
Максимович М.В. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	73
Овсянніков Г.І. ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕХОДУ ДО ПРОАКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	76
Пелех Б.А. АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	77
Різнюк Д. Р., Шепелюк А. П. ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ЛНТУ	80
Сайчук С. ВАЖЛИВІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	82
Серденецький Ю. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	84
Сива А.О. КАДРОВА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ	87
Скубій І.О. ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	90
Сокирко М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	93

Сукмановський А.Я. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	95
Терлецький В. Р. УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	99
Тиндик С. І. ВІД СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДО ІНКЛЮЗИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	102
Томашівський А.А., Чорна Д.Т. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	104
Трібе О.Ю. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	107
Хомицький М.В., Мигуля А.А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМОК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	108
Хотинський Н. А. АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	110
Цап М. В., Шкредко В. А. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ЗВ'ЯЗКУ	113
Човага А. А. ФОРДИЗМ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	118
Шередько Ю. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	122

Шолудько О.П. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ТА ВІДЕОІГРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ І ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	125
Яремко А. Ю. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	128
2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	132
Андріішин О. І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	132
Боднарчук Ю. АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	134
Буричко З.С. КАПІТАЛІЗАЦІЯ ТА АМОРТИЗАЦІЯ ВИТРАТ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ІТ-КОМПАНІЇ	137
Винничак Д.Т. ТОКЕНІЗОВАНІ АКТИВИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	141
Вовк Д. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСОВОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	144
Гусак Р.Г. РОЛЬ СТРАХУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ	147
Дмитрів І.Б. ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ	149
Дошак Х. Я., Юр Ю. Г. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СИСТЕМУ ЗАХИСТУ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВА	153

Заїнчковська А. Ю. БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛЕННЯ АТ «ОЩАДБАНК» У М. ГОРОДОК ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	157
Іваць В.А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	160
Коновал В., Ільницька В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	163
Марків Р.А. ЦИФРОВА ВАЛЮТА НБУ (Е-ГРИВНЯ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	166
Микулинська Ю.В. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	169
Руська А.А. СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	172
Фрей Р.В. ЗВІТНІСТЬ З ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТИ	174
Шах О.П. ПЕРСОНАЛЬНІ НАДХОДЖЕННЯ ТА ВИДАТКИ	177
Шийка О., Криса О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	178
3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС	182

Безуханич В.Р. БЕЗРОБІТТА СЕРЕД МОЛОДІ ТА СТАРШОГО НАСЕЛЕННЯ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ	182
Біла Я. І. КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ МОДЕЛІ В СФЕРІ ДИЗАЙНУ ОДЯГУ	185
Біляк І.В. АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: СТАТИСТИЧНИЙ АСПЕКТ	188
Варунок А.Г. ПОНЯТТЯ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ПРОЯВИ В АГРОСЕКТОРІ	190
Василюк Х.І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ	193
Vovk M.O. ADVANTAGES OF ONLINE BUSINESS FOR YOUNG ENTREPRENEURS	196
Войничий В.С. КЛАСТЕРИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	198
Гошман Т. М. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	201
Денисенко Г. Б. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В АГРОСЕКТОРІ: AGRITECH ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ	204
Дмитрієв Д. В. СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ	207
Желізко Д. Д. РЕМІСНИЦТВО ЯК ПРОТО-ПІДПРИЄМНИЦТВО: ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНІЦІАТИВИ ВІД МАЙСТЕРНІ ДО БІЗНЕСУ	210

Журкевич Ю.М. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ЛОКАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ	213
Кожель П. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	216
Кривов'яз В. О. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	219
Курман А.Б. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БРЕНДУ - SAV ORBICO НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ТОВАРІВ КАТЕГОРІЇ FMCG	222
Кушнерик М. Е-БІЗНЕС ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	224
Марківська О.В. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ РОЗБУДОВУ ЛОКАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ ВИРОБНИЦТВА БІОДИЗЕЛЯ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	227
Місюра Ю. Р. ОПИСОВА СТАТИСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ	230
Мороз В.Ю. ОРГАНІЗОВАНИЙ ВІДТІК МОЛОДІ ЗА МЕЖІ УКРАЇНИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ	233
Остапчук Н. І., Широн Р.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ	235

Сагайдак О. М. AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	238
Самань П. В. ФІЛОСОФІЯ ВІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЖОНА ЛОККА КРИЗЬ ПРИЗМУ СТОЛІТЬ	241
Стратічук О.В. ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	244
Федорович Н.-В. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	245
Чопко А.Б., Сливар Ю.С. ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО:СУЧАСНІСТЬ ТА РЕАЛІЇ	248
Чопко О.І., Щер'б'як А.В. СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	251
Шеремет А.Б. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	254
Ярмола В.А. СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ІННОВАЦІЇ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС	257
4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ	260
Ледвій М. М. ГРІНВОШИНГ ЯК ВИКЛИК ЕТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ: ПІДХОДИ ДО ЙОГО ВИЯВЛЕННЯ	260
Попович С.В. ВИКОРИСТОННЯ НЬЮЗДЖЕКІНГУ В МАРКЕТИНГУ	263

Терлецька А. Р. МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	269
5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	273
Герасимчук Х.О. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	273
Гоменчук А.А. ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	276
Смілка А.І., Веселовський І.І. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ, ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	278
Тягло А.Б. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	281

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Бабульчак Н. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жук О. П.

Львівський національний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан в Україні зумовив суттєві трансформації на ринку праці і, відповідно, у сфері управління людськими ресурсами. Підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільності, ризику, дефіциту кадрів та підвищеного соціального навантаження, що потребує оперативних та гнучких управлінських рішень.

1. Зміни у правовому регулюванні. У 2022 році прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1], яким впроваджено ряд важливих змін у трудове законодавство [2], що зумовлені війною, зокрема:

- передбачено гнучкі форми зайнятості. З'явилися поняття домашнього працівника, дистанційної роботи, надомної роботи, роботи з нефіксованим робочим часом, а також регламентовано порядок укладення та регулювання відповідних трудових договорів.

- на час дії воєнного стану введено поняття спрощеного режиму регулювання трудових відносин, що передбачає встановлення індивідуальних умов праці для працівника безпосередньо у трудовому договорі. Однією з переваг спрощеного режиму є відсутність обов'язку роботодавця вести документацію з кадрових питань.

- внесені зміни щодо встановлення додаткових підстав розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця серед яких є злочини проти основ національної безпеки України;

- введені нові норми, відповідно до яких складовою правил внутрішнього трудового розпорядку можуть бути правила поведінки, що містять зобов'язання працівників про нерозголошення інформації з обмеженим доступом.

– передбачено можливість встановлення тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників об'єктів критичної інфраструктури.

– за працівниками, призваними на військову службу, зберігається місце роботи та посада на період проходження служби.

2. Дефіцит людських ресурсів. Воєнні дії спричинили мобілізацію значної частини працездатного населення та активізацію міграційних процесів, що безпосередньо вплинуло на забезпеченість підприємств людськими ресурсами. В умовах скорочення кількості економічно активного населення роботодавці стикаються із дефіцитом кваліфікованих працівників у різних галузях економіки. Роботодавці де далі менше орієнтуються на формальну освіту працівників, вікові чи гендерні стереотипи, а компетенції стали визначальним критерієм під час відбору. Запит працівників на віддалену роботу чи інклюзивне середовище спонукають роботодавців змінювати свої підходи до управління кадрами [4].

3. Турбота про ментальне здоров'я. Хоч питання ментального здоров'я безпосередньо не регламентується законом, але, відповідно до ст. 153 КЗпП, роботодавець зобов'язаний забезпечити працівникам безпечні та нешкідливі умови праці [2]. Сьогодні це положення варто тлумачити значно ширше та працювати над проблемою формування, зокрема, психологічно безпечного робочого середовища.

Організація праці з урахуванням підвищеного рівня стресу передбачає запровадження гнучких режимів роботи, підтримку ефективної комунікації у колективі, належного зворотнього зв'язку, недопущення дискримінації працівників, які постраждали від воєнних дій тощо. Таким чином, турбота про ментальне здоров'я працівників стає складовою виконання роботодавцем обов'язків щодо охорони праці, визначених трудовим законодавством.

4. Реінтеграція ветеранів. Важливим завданням в управлінні людськими ресурсами є також інтеграція ветеранів. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» визначає державні гарантії соціального захисту та сприяння у працевлаштуванні учасників бойових дій [3]. Зокрема, закон передбачає право ветеранів на професійну адаптацію,

перепідготовку та переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності працівників (у випадках, передбачених законодавством).

Повернення військових до цивільного життя — непростий і важливий процес, у якому бізнес може відіграти реальну роль. Залучення ветеранів до роботи — це не лише про підтримку. Це — про людей із навичками командної роботи, відповідальності, швидкого прийняття рішень та витримки у стресових умовах.

Отже, в умовах повномасштабної війни виникають нові виклики у сфері кадрового управління, які потребують оперативного та гнучкого реагування, а ефективне їх подолання має стати важливою складовою стратегії управління людськими ресурсами в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2136-IX від 15.03.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 03.03.2026).

2. Кодекс законів про працю України, №322-08 від 01.01.1972р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 03.03.2026).

3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України №3551-12 від 22.10.1993р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 03.03.2026).

4. Барометр ринку праці України 2024-2025. URL: https://drive.google.com/file/d/195_xVW4qt5BqH5xYRQagE341vUu6LZ4X/view (дата звернення: 04.03.2026).

Бавдик Я.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах розвитку організацій та підприємств особливого значення набувають не лише професійні компетентності керівників, а й їхні психологічні та соціальні навички. Одним із ключових чинників ефективного управління персоналом є емоційний інтелект керівника, який забезпечує здатність розуміти емоції працівників, ефективно комунікувати з ними, формувати позитивний психологічний клімат у колективі та підвищувати результативність діяльності організації. Саме тому дослідження ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом є актуальним напрямом сучасної управлінської науки.

Поняття емоційного інтелекту набуло широкого поширення у наукових дослідженнях наприкінці ХХ століття. У загальному розумінні емоційний інтелект розглядається як здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей та ефективно керувати ними з метою досягнення особистих і професійних цілей. Дослідники визначають емоційний інтелект як комплекс когнітивних і емоційних здібностей, що дозволяють людині адаптуватися до соціального середовища, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1, с. 93].

У контексті управління персоналом емоційний інтелект керівника відіграє важливу роль у формуванні ефективних управлінських відносин у колективі. Керівник, який володіє високим рівнем емоційного інтелекту, здатний краще розуміти потреби працівників, враховувати їхні індивідуальні особливості, підтримувати мотивацію та створювати сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності у колективі та формуванню ефективної командної роботи.

Важливою складовою емоційного інтелекту є здатність керівника до саморегуляції. Управлінська діяльність часто

пов'язана зі значними психологічними навантаженнями, необхідністю прийняття відповідальних рішень та вирішення конфліктних ситуацій. У таких умовах керівник повинен уміти контролювати власні емоції, зберігати спокій та демонструвати впевненість у своїх діях. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівникові ефективно управляти стресовими ситуаціями та підтримувати стабільну робочу атмосферу в організації [2, с. 82].

Окрім цього, емоційний інтелект сприяє розвитку ефективної комунікації між керівником та працівниками. У сучасних організаціях комунікація є одним із ключових елементів управління персоналом, оскільки вона забезпечує передачу інформації, координацію діяльності працівників та формування спільного бачення цілей організації. Керівник, який володіє розвиненим емоційним інтелектом, здатний налагоджувати довірливі відносини з працівниками, враховувати їхні емоційні реакції та ефективно вирішувати проблемні ситуації.

Важливим аспектом використання емоційного інтелекту в управлінні персоналом є формування позитивного психологічного клімату в колективі. Дослідження свідчать, що працівники, які працюють у сприятливому соціально-психологічному середовищі, демонструють вищу мотивацію, більшу залученість до роботи та кращі результати діяльності. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний створювати атмосферу взаємної підтримки, довіри та відкритості, що позитивно впливає на ефективність функціонування організації [3, с. 108].

Слід також зазначити, що емоційний інтелект є важливим фактором лідерства. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають перехід від авторитарного стилю управління до партнерських форм взаємодії між керівником і працівниками. У таких умовах керівник виступає не лише як організатор робочого процесу, але й як лідер, наставник та координатор діяльності колективу. Емоційний інтелект дозволяє керівникові краще розуміти настрої та очікування працівників, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та підтримувати ефективну взаємодію у команді.

Розвиток емоційного інтелекту керівників є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом у сучасних організаціях. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи, зокрема тренінги з розвитку емоційної компетентності,

психологічні консультації, програми розвитку лідерських навичок та інші освітні заходи. Впровадження таких програм сприяє підвищенню управлінської ефективності керівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях [4].

Отже, емоційний інтелект є важливим інструментом ефективного управління персоналом, який дозволяє керівникам краще розуміти працівників, підтримувати їхню мотивацію, запобігати конфліктам та формувати позитивний психологічний клімат у колективі. У сучасних умовах розвитку організацій розвиток емоційного інтелекту керівників стає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: Наш формат, 2018. 512 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2015. 344 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2018. 512 с.
4. Robbins S. P., Judge T. Organizational Behavior. New York: Pearson Education, 2019. 720 p.

Бондаровська А.П.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Василик Н.М.
Луцький національний технічний університет

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ТРАНСПОРТНІЙ СФЕРІ

Цифрова трансформація управління у транспортній сфері є комплексним процесом модернізації управлінських механізмів на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, систем обробки даних та цифрових платформ. Вона передбачає перехід від традиційних методів управління до нових моделей, що базуються на використанні цифрових даних, аналітики та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень.

У науковій літературі цифрову трансформацію визначають як

процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що призводить до суттєвих змін у бізнес-процесах, управлінських практиках та бізнес-моделях підприємства [1]. Для транспортних організацій це означає модернізацію систем планування перевезень, управління рухомим складом, контролю операційної діяльності та взаємодії з клієнтами.

Отже, цифрова трансформація управлінських процесів у транспортній організації – це комплексне впровадження цифрових систем і аналітичних інструментів в управління транспортним підприємством з метою оптимізації планування, координації та контролю перевезень у режимі реального часу та підвищення ефективності його діяльності.

Тобто, сутність цифрової трансформації управління у транспортній сфері полягає у переході від традиційного реактивного управління до проактивного та прогнозного. Завдяки використанню цифрових платформ, аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту управлінські рішення приймаються на основі аналізу значних обсягів інформації в режимі реального часу. Це дозволяє транспортним підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, передбачати можливі ризики та підвищувати ефективність логістичних процесів [2].

Цифрова трансформація управління в транспортній сфері реалізується на основі певних принципів. Одним із ключових є принцип стратегічної узгодженості, який передбачає відповідність цифрових ініціатив загальній стратегії розвитку транспортної організації. Упровадження цифрових технологій повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

Наступним важливим принципом є орієнтація на дані (data-driven management). Згідно з цим принципом управлінські рішення приймаються на основі аналізу достовірних та актуальних даних, отриманих із різних цифрових систем, зокрема систем управління перевезеннями, GPS-моніторингу та аналітичних платформ.

Важливе значення має принцип процесної інтеграції, який передбачає узгодження та взаємозв'язок усіх управлінських і операційних процесів у єдиному цифровому середовищі. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню часу обробки інформації та підвищенню ефективності

управлінських рішень.

Принцип гнучкості та адаптивності управління передбачає здатність системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коливання попиту та непередбачувані ситуації. Використання цифрових інструментів аналізу і моделювання дозволяє підприємствам оперативно адаптувати логістичні процеси та оптимізувати використання ресурсів.

Ще одним важливим принципом є інноваційність і безперервний розвиток. Транспортні організації повинні постійно впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект, цифрові двійники, хмарні платформи та аналітика великих даних, що сприяє підвищенню ефективності управління транспортними процесами [3, 4].

Аналіз сучасних досліджень свідчить про існування кількох ключових тенденцій цифрової трансформації управління у транспортній сфері. Насамперед спостерігається перехід від використання окремих цифрових інструментів до впровадження комплексних корпоративних платформ, які забезпечують інтеграцію всіх управлінських процесів підприємства [5].

Крім того, значно зростає роль аналітики даних і технологій штучного інтелекту, що дозволяє прогнозувати попит на транспортні послуги, оптимізувати маршрути перевезень і знижувати експлуатаційні витрати підприємств [6].

Ще однією важливою тенденцією є використання цифрових двійників і симуляційних моделей для моделювання транспортних потоків та аналізу різних сценаріїв розвитку ситуації. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і мінімізувати ризики у діяльності транспортних підприємств [3-6].

Отже, цифрова трансформація управління у транспортній сфері є важливим напрямом модернізації діяльності транспортних організацій у сучасних умовах цифрової економіки. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління транспортними процесами, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та оптимізації логістичних операцій та виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Список використаних джерел

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a

research agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868720301385> (дата звернення 05.03.2026 р.)

2. Digital logistics: Into the express lane? McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-into-the-express-lane> (дата звернення 05.03.2026 р.)

3. Репін М. С. Сучасні виклики розвитку транспортно-логістичних послуг у контексті глобальних економічних змін. Збірник наукових праць «Вчені записки», 2023. № 32(3). URL : http://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.14.101.107. (дата звернення 06.03.2026 р.).

4. Залеський О. В. Цифрове управління на підприємствах транспорту. АГРОСВІТ, 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/6385/6464/14226> (дата звернення 08.03.2026 р.).

5. Digital logistics: Into the express lane? McKinsey & Company, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-into-the-express-lane?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 09.03.2026).

6. Digital Transformation: Automating and digitising logistics operations to enhance efficiency, visibility and data management.. Maersk, 2024. URL: https://www.maersk.com/insights/logistics-trend-map/digital-transformation?utm_source=chatgpt.com&exit=logistics-trend-map-report. (дата звернення 09.03.2026 р.).

Васечко В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михапук Н.І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Значущість соціальних управлінських рішень і самої функції їх прийняття в системі управління пояснюється тим, що цей процес, по-перше, є необхідною умовою реалізації всіх інших управлінських функцій; по-друге, виступає безпосереднім

результатом діяльності керівників різних рівнів управління; по-третє, відіграє важливу роль у формуванні соціальних інтересів; по-четверте, слугує одним зі способів їх практичного втілення.

Процес розроблення соціальних управлінських рішень охоплює широкий спектр сфер діяльності та активно використовується у практиці управління, адміністрування і менеджменту. Прийняття та впровадження таких рішень потребує високого рівня професійної підготовки керівника, а також наявності певних соціально-психологічних якостей. Вибір конкретного варіанта рішення має творчий характер і значною мірою залежить від особистих якостей та досвіду особи, яка його приймає.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються переважно на особистому досвіді та внутрішньому відчутті правильності вибору. Однак надмірна орієнтація лише на інтуїцію може призвести до випадкових або недостатньо обґрунтованих результатів. Рішення, засновані на судженнях, спираються на знання та попередній практичний досвід, що дозволяє обирати варіант, який потенційно забезпечить найкращий результат. Раціональні рішення, у свою чергу, формуються на основі методів економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації стратегічних і тактичних управлінських завдань.

Щоб менеджер міг розпочати розробку соціального рішення, повинні існувати певні передумови: наявність проблеми або проблемної ситуації; можливість вибору з декількох варіантів дій; наявність особи, уповноваженої приймати рішення; визначення системи критеріїв, за якими можна обрати найбільш доцільний варіант. За допомогою таких критеріїв визначається оптимальне рішення, яке є результатом аналізу та оцінювання альтернативних варіантів. Це сприяє вирішенню проблемної ситуації та досягненню поставлених цілей.

Соціальне управлінське рішення можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів: формування можливих варіантів розв'язання проблеми, вибір найкращої альтернативи, її затвердження та подальша реалізація.

Для того щоб соціальні рішення були ефективними та відповідали реальним умовам, вони повинні відповідати певним вимогам, серед яких: обґрунтованість, цілеспрямованість, своєчасність, лаконічність, економічність, мобільність, системність, вимірюваність результатів, забезпеченість ресурсами,

науковий підхід, а також використання сучасних засобів автоматизації збору й обробки інформації та підтримки процесу прийняття рішень.

Прийняття соціальних рішень є свідомим вибором одного з можливих напрямів дій, який дозволяє зменшити розрив між поточним станом і бажаним результатом у майбутньому. У цьому процесі обов'язково присутні такі ключові елементи, як наявність проблеми, визначення цілей та формування альтернативних варіантів дій.

Соціальне управлінське рішення можна вважати ефективним за умови, що його приймає компетентний і професійно підготовлений керівник, який має відповідні повноваження та здатний забезпечити досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

Гавін О.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Василюк Н.М.
Луцький національний технічний університет

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасних умовах цифрової економіки креативність стає одним із ключових ресурсів розвитку організацій. Підприємства дедалі більше орієнтуються на інновації, швидке створення нових продуктів та послуг, а також на здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває система креативного менеджменту, яка забезпечує ефективну реалізацію творчого потенціалу працівників та формування інноваційних рішень. Водночас цифрова трансформація істотно змінює механізми управління

організаціями, впливаючи на комунікаційні процеси, прийняття рішень і формування нових моделей взаємодії між працівниками.

У науковій літературі система креативного менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів і підсистем, спрямованих на стимулювання творчої діяльності персоналу та реалізацію інноваційних ідей в організації [1, 2].

Така система формує креативне середовище, що сприяє генерації нових ідей, розвитку інноваційного мислення та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. До основних її підсистем належать концептуальна, суб'єктна, об'єктна та забезпечуюча підсистеми, які забезпечують реалізацію креативних процесів на різних рівнях управління [1, 2, 3, 4].

Цифрова трансформація значно впливає на функціонування цих підсистем, створюючи нові можливості для розвитку креативного потенціалу організації. Одним із ключових напрямів такого впливу є зміна способів генерації та обміну ідеями. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів і онлайн-інструментів спільної роботи дозволяє організовувати віртуальні мозкові штурми, залучати до творчих процесів працівників із різних підрозділів, країн та навіть зовнішніх партнерів. Це сприяє формуванню відкритого інноваційного середовища та розширює можливості колективної творчості [5].

Важливим напрямом розвитку системи креативного менеджменту є також використання аналітичних технологій і великих даних для аналізу інноваційних ідей та визначення перспективних напрямів розвитку. Сучасні цифрові інструменти дозволяють керівникам оцінювати ефективність креативних проєктів, прогнозувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Дослідники зазначають, що інтеграція цифрових технологій у систему управління інноваціями сприяє формуванню нових бізнес-моделей і підвищенню ефективності організаційної діяльності [6].

Цифровізація також трансформує механізми мотивації та взаємодії персоналу. Використання HRM-платформ, систем гейміфікації та цифрових інструментів комунікації сприяє підвищенню залученості працівників до творчих процесів. Крім того, розвиток дистанційних та гібридних форматів роботи створює нові можливості для формування креативних команд, які можуть співпрацювати незалежно від географічного розташування.

Дослідження свідчать, що цифрове лідерство позитивно впливає на рівень індивідуальної креативності працівників, оскільки стимулює обмін знаннями та підтримує інноваційне середовище [7].

Разом із тим цифрова трансформація створює не лише нові можливості, а й певні виклики для розвитку системи креативного менеджменту. Зокрема, впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових ресурсів, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу та трансформації організаційної культури. Крім того, надмірна залежність від технологій може призвести до зниження ролі людського фактору в управлінні творчими процесами. У наукових дослідженнях також зазначається, що цифровізація може спричиняти інформаційне перевантаження працівників і підвищувати ризики втрати креативної свободи [8].

Попри ці ризики, цифрова трансформація створює значні передумови для розвитку системи креативного менеджменту. Завдяки цифровим технологіям організації отримують доступ до глобальних джерел знань, можуть інтегруватися у міжнародні інноваційні мережі та використовувати сучасні інструменти для створення нових продуктів і послуг. Це сприяє формуванню культури відкритості, постійного навчання та творчої взаємодії.

Таким чином, розвиток системи креативного менеджменту в цифрову епоху передбачає поєднання технологічних інновацій із розвитком людського потенціалу. Ефективне використання цифрових інструментів у поєднанні з підтримкою творчої культури організації дозволяє підвищити ефективність управління інноваціями та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Отже, цифрова трансформація суттєво впливає на розвиток системи креативного менеджменту в організації, змінюючи способи генерації інноваційних ідей, комунікації та взаємодії працівників. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності креативних процесів, розширює доступ до знань і стимулює розвиток інноваційної культури. Водночас цифровізація потребує розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування збалансованого підходу до управління, що поєднує технологічні можливості з людським творчим потенціалом.

Список використаних джерел

1. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації:

суть та складові. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 6, 2024, pp. 80-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08.

2. Василик Н. Формування системи креативного менеджменту в організації. German International Journal of Modern Science. 2024. № 93. С. 26-28.

3. Зінкевич Д.К. Характеристика системи креативного менеджменту підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 727, 2012. С. 49-58.

4. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.

5. Василик Н.М. Переваги та недоліки цифрової трансформації для розвитку системи креативного менеджменту в організації. The Scientific Heritage, №172, 2025. С. 22–27. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17565311> (дата звернення: 07.03.26).

6. Kraus, S. et al. Digital transformation in business and management research. 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596> (дата звернення: 07.03.2026).

7. Öngel, V. et al. Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance (MDPI / Behavioral Sciences). 2023. URL: https://www.mdpi.com/2076-328X/14/1/3?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.03.2026).

8. Wulan, D. K. et al. (2025). Mapping Empirical Factors of Digital Creativity. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S271337452500010> (дата звернення: 09.03.2026).

Гіль Ю.

Науковий керівник: доктор філософії, ст. викл. Колодій І.В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та посилення ринкової

конкуренції. Досвід розвинених країн демонструє, що сучасна мотиваційна політика ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтації на потреби працівників та стратегічні цілі організації.

У зарубіжній практиці система мотивації розглядається як складова стратегічного управління людськими ресурсами (HRM). У США та країнах Західної Європи значна увага приділяється індивідуалізації винагороди, застосуванню гнучких систем оплати праці, преміюванню за результатами діяльності (performance-based pay). Компанії активно впроваджують грейдингові системи, які дозволяють диференціювати оплату праці залежно від складності робіт, рівня відповідальності та компетентності працівника.

Японська модель мотивації характеризується колективізмом, довгостроковою зайнятістю, системою «довічного найму» та орієнтацією на корпоративну культуру. Значна увага приділяється моральному стимулюванню, груповим формам організації праці, наставництву та постійному професійному розвитку. У країнах Скандинавії поширеною є концепція «соціального партнерства», що передбачає активну участь працівників у прийнятті управлінських рішень, високий рівень соціального захисту та забезпечення балансу між роботою і особистим життям (work-life balance).

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною, гнучкою, прозорою та справедливою. Вона має враховувати не лише економічні показники діяльності підприємства, а й психологічні особливості персоналу, корпоративну культуру, соціальне середовище та стратегічні пріоритети розвитку.

Вітчизняний досвід формування систем мотивації персоналу сформувався під впливом трансформаційних процесів економіки України. Перехід від адміністративно-командної системи до ринкової моделі господарювання зумовив необхідність реформування підходів до стимулювання праці. Традиційно на українських підприємствах домінували матеріальні методи мотивації, зокрема тарифна система оплати праці, преміювання за виробничі показники та надбавки за стаж роботи.

Сучасні воєнні умови в Україні істотно трансформували середовище функціонування підприємств, підвищивши рівень невизначеності, ризиків і психологічного навантаження на

персонал. У таких обставинах особливої актуальності набуває адаптація та імплементація кращих зарубіжних практик мотивації персоналу з урахуванням специфіки воєнного стану, обмеженості ресурсів та соціально-економічної нестабільності.

Зарубіжний досвід, сформований у країнах із розвинутою економікою та в умовах кризових періодів (економічні спади, пандемії, локальні військові конфлікти), демонструє, що ефективна мотивація в період турбулентності повинна базуватися на принципах гнучкості, прозорості, соціальної підтримки та психологічної стійкості персоналу. Для України імплементація таких підходів передбачає не механічне копіювання моделей, а їх адаптацію до воєнних реалій.

По-перше, доцільним є впровадження гнучких систем оплати праці та преміювання, які широко застосовуються у США та країнах ЄС. В умовах воєнного часу підприємства можуть використовувати диференційовані бонуси за виконання критично важливих завдань, забезпечення безперервності виробництва, участь у відновленні інфраструктури або виконання державних оборонних замовлень. Такий підхід дозволяє підтримувати результативність навіть за скорочених фінансових можливостей.

По-друге, важливою складовою є посилення нематеріальної мотивації. Зарубіжні компанії активно використовують інструменти підтримки психологічного добробуту (well-being programs), програми корпоративної взаємодопомоги, гнучкий графік роботи та дистанційні формати зайнятості. В українських воєнних умовах це може проявлятися у впровадженні програм психологічної підтримки, наданні додаткових відпусток для працівників, які постраждали від бойових дій, створенні внутрішніх фондів допомоги співробітникам та їхнім сім'ям.

По-третє, особливої ваги набуває розвиток корпоративної культури солідарності та патріотичної мотивації. Досвід Ізраїлю, який тривалий час функціонує в умовах безпекових викликів, демонструє, що підприємства можуть інтегрувати елементи громадянської відповідальності у мотиваційну систему: підтримку мобілізованих працівників, збереження за ними робочих місць, участь компанії у волонтерських та оборонних ініціативах. Для українських підприємств це формує додаткову ціннісну мотивацію, що поєднує професійну діяльність із внеском у національну безпеку та відбудову держави.

Імплементация зарубіжного досвіду також передбачає цифровізацію HR-процесів. Використання сучасних HRM-платформ дозволяє здійснювати оцінювання результативності, проводити онлайн-опитування задоволеності персоналу, організувати дистанційне навчання. У воєнних умовах цифрові інструменти забезпечують безперервність комунікації та управління навіть у разі територіального переміщення працівників.

Водночас імплементация зарубіжних практик потребує врахування національних особливостей України: рівня економічного розвитку, галузевої специфіки, масштабу підприємства та регіональної безпекової ситуації.

Отже, імплементация зарубіжного досвіду формування системи мотивації персоналу в сучасних воєнних умовах України повинна базуватися на принципах адаптивності, соціальної відповідальності, цифровізації та орієнтації на безпеку працівників. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримка психологічної стійкості та розвиток корпоративної солідарності дозволяють підприємствам зберігати ефективність діяльності навіть в умовах воєнних викликів і сприяють формуванню стійкої основи для повоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Баранов, В. В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, 36: 123-130.
2. Сайко, В. Р.; Ільчук, П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практики Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи проектного менеджменту в Україні. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, 38: 350-360.

Грицай П.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Куцай Н.С.
Луцький національний технічний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації управлінських процесів на підприємствах. Активне впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню конкурентних переваг організації на ринку. Використання інформаційних систем, автоматизованих платформ управління, аналітичних інструментів та цифрових комунікацій змінює традиційні підходи до менеджменту та формує нові можливості для розвитку підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їх активним впровадженням у різні сфери економічної діяльності. Цифровізація бізнесу сприяє формуванню нових моделей управління, що базуються на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У таких умовах ефективність менеджменту підприємства значною мірою залежить від рівня використання цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень.

Сучасні організації функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується швидкими змінами технологій, зростанням обсягів інформації та посиленням конкуренції. У цих умовах цифрові інструменти стають важливим фактором підвищення ефективності управління підприємством, оскільки дозволяють забезпечити оперативний доступ до інформації, покращити координацію діяльності підрозділів та підвищити якість управлінських рішень [1].

Крім того, цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зниженню витрат на управління. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на нові виклики.

Цифрові інструменти в менеджменті підприємства охоплюють

широкий спектр технологій та програмних рішень, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, аналіз даних, комунікацію та координацію діяльності працівників. До таких інструментів належать системи управління підприємством (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи електронного документообігу, аналітичні платформи та цифрові комунікаційні сервіси.

У наукових дослідженнях зазначається, що впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством сприяє підвищенню ефективності планування, організації, мотивації та контролю – основних функцій менеджменту [2]. Завдяки автоматизації управлінських процесів керівники отримують можливість оперативно аналізувати інформацію, прогнозувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим напрямом цифровізації менеджменту є використання систем бізнес-аналітики, які дозволяють обробляти великі обсяги даних та отримувати аналітичну інформацію для стратегічного планування. Використання таких інструментів підвищує точність прогнозування, сприяє оптимізації управлінських процесів та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту свідчить про те, що цифрові інструменти відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління підприємством. Їх використання дозволяє автоматизувати значну частину управлінських операцій, зменшити обсяг рутинної роботи та підвищити продуктивність праці управлінського персоналу.

Одним із важливих результатів впровадження цифрових технологій є покращення інформаційного забезпечення управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити швидкий доступ до необхідних даних, що сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та підвищенню ефективності управління підприємством [3].

Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності комунікації між працівниками та підрозділами підприємства. Використання корпоративних цифрових платформ дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, сприяє обміну інформацією та підвищує рівень координації діяльності.

Важливим аспектом цифровізації менеджменту є також можливість використання сучасних технологій для аналізу та прогнозування результатів діяльності підприємства. Аналітичні системи дозволяють керівникам оцінювати ефективність використання ресурсів, визначати перспективні напрями розвитку та формувати стратегію розвитку підприємства [4].

Отже, цифрові інструменти є важливим фактором підвищення ефективності менеджменту підприємства в умовах сучасної економіки. Їх використання сприяє автоматизації управлінських процесів, покращенню інформаційного забезпечення управління та підвищенню якості управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. У сучасних умовах цифровізація менеджменту виступає важливим стратегічним напрямом розвитку підприємств та забезпечує їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Мельник Л. Г. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку : монографія. Суми : Університетська книга, 2021. 256 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Гудзь О. Є., Кравченко М. О. Цифрова трансформація управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 32–37.
4. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифровізація бізнес-процесів підприємства як чинник підвищення ефективності управління. Економічний простір. 2022. № 180. С. 85–90.

Деда М.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОМУНІКАЦІЮ СЕРЕД МОЛОДІ

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя сучасної молоді, формуючи нові способи взаємодії, комунікації та самоідентифікації в цифровому суспільстві. Протягом останнього десятиліття молоді люди дедалі більше інтегрують соціальні платформи у свій повсякденний простір для спілкування, обміну інформацією та соціального залучення. Ці віртуальні середовища містять як позитивні, так і потенційно негативні наслідки для міжособистісної комунікації та психоемоційного стану користувачів. Вивчення впливу соціальних мереж на комунікативні практики молоді є актуальною задачею сучасної науки, оскільки такі платформи мають вагомий вплив на формування мовної поведінки, норми спілкування та соціальну компетентність молодих людей.

Соціальні мережі змінюють традиційні моделі спілкування, стимулюючи розвиток цифрової комунікації одночасно з потенційним зменшенням якісних міжособистісних взаємодій. Онлайн-комунікація дозволяє молоді обмінюватися думками, підтримувати соціальні зв'язки та швидко ділитися інформацією, але також може призводити до неповноцінного розвитку мовної культури, використання інтернет-сленгу, зниження навичок усного спілкування та посилення тривожності в міжособистісних відносинах. Аналіз показує, що вплив соціальних мереж на комунікацію молоді є комплексним і неоднозначним, включаючи як позитивні аспекти, так і ризики.

Соціальні мережі як інструмент комунікації. Дослідження демонструють, що соціальні мережі сприяють розвитку комунікативних навичок та розширюють можливості для соціального взаємозв'язку серед молоді[2,3]. Онлайн-платформи дозволяють молодим людям активно обмінюватися інформацією, підтримувати контакти та створювати нові соціальні групи за інтересами. Перевагами такого спілкування є швидкість реакції,

гнучкість у пошуку однодумців і можливість висловлювання власної точки зору в широкому інформаційному просторі. Дослідження свідчать, що соціальні мережі можуть стати сприятливим середовищем для розвитку мовної грамотності та комунікативних навичок, якщо використовуються свідомо та відповідально.

Щодо впливу на міжособистісну комунікацію. Одночасно з позитивними аспектами, соціальні мережі можуть викликати негативні зміни в міжособистісному спілкуванні молоді. Часте використання цифрових платформ може призводити до заміщення живого спілкування текстовим, що впливає на розвиток невербальних навичок, здатність до емпатії та глибокого, усного діалогу. Використання інтернет-сленгу та скорочених форм вираження стає типовим явищем серед молоді, що може зменшувати якість міжособистісних комунікаційних навичок у реальному житті.

Активне використання соціальних мереж може й впливати на психоемоційний стан молодих людей, що, у свою чергу, змінює комунікативну поведінку [1]. Дослідження показують, що соціальні мережі можуть бути як джерелом підтримки, належності та соціального капіталу, так і стимулювати тривожність, депресивні реакції, порівняння себе з іншими, що негативно впливає на комунікативну відкритість і самовираження.

Отже, проведений аналіз літературних та наукових джерел та досвід свідчить, що соціальні мережі є важливим фактором у формуванні комунікації серед молоді, відіграючи як позитивну, так і негативну роль. Соціальні платформи стимулюють розвиток цифрової комунікації, розширюють соціальні зв'язки та сприяють самовираженню, але одночасно можуть призводити до зниження навичок усного спілкування, впливати на психоемоційний стан та послаблювати якісну міжособистісну взаємодію. Ефективне використання соціальних мереж вимагає розвиток цифрової компетентності, усвідомленого ставлення до онлайн-спілкування та регулярної рефлексії щодо власних комунікативних практик.

Список використаних джерел

1. Матієнко Т., Івашенко М. Вплив соціальних мереж на психо-емоційний стан підлітків. Дидактика, №1. 2025. С. 64–69.

2. Mikhailova, T.A., Polosina, A.A., Shilina, I.B., Trifonova, A.Y. The impact of social media on high school students' speech communication. *Language and Text*. 12(1), 148–166. 2025.

3. Vijayalakshmi, R. The impact of social media on verbal communication among undergraduates – a critical perspective. *ShodhKosh Journal*. 2024.

Дзвонік Н. О.

Науковий керівник: к.е.н, доц. Федик О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби, підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість ефективного управління людськими ресурсами. Персонал розглядається не лише як один із виробничих ресурсів, а як стратегічний фактор розвитку організації, що забезпечує її інноваційність, конкурентоспроможність та стабільне функціонування [3]. У зв'язку з цим зростає актуальність застосування інноваційних підходів до управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити організаційну культуру та сприяти розвитку професійного потенціалу працівників.

Одним із важливих напрямів інноваційного управління персоналом є використання цифрових технологій у кадровому менеджменті. Сучасні інформаційні системи управління персоналом дозволяють автоматизувати процеси підбору, оцінювання та розвитку працівників, підвищувати ефективність комунікації між працівниками та керівництвом, а також здійснювати аналіз ефективності діяльності персоналу. Використання цифрових платформ та HR-аналітики дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у сфері управління людськими ресурсами [1].

Ще одним інноваційним підходом до управління персоналом є розвиток системи безперервного навчання працівників. У сучасних

умовах швидкого розвитку технологій працівники повинні постійно оновлювати свої знання та професійні навички шляхом використання різних форм професійного навчання, зокрема тренінгів, онлайн-курсів, корпоративних освітніх програм та наставництва. Безперервний розвиток компетенцій персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі [2].

Суттєву роль у сучасному управлінні персоналом відіграє формування інноваційної організаційної культури. Така культура передбачає створення сприятливих умов для розвитку творчих здібностей працівників, стимулювання їх ініціативності та підтримку нових ідей. Поряд із цим застосовуються сучасні методи мотивації працівників. Підприємства дедалі частіше використовують комплексні мотиваційні програми, які поєднують матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та зміцненню їхньої лояльності до організації [3].

Суттєвим елементом інноваційного управління персоналом є також розвиток гнучких форм організації праці. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають дистанційна робота, гнучкий графік, проектні форми організації діяльності та використання командного підходу до виконання завдань. Такі форми організації праці сприяють більш ефективному використанню трудового потенціалу працівників і створюють кращі умови для поєднання професійної діяльності з особистим життям.

Таким чином, використання інноваційних підходів до управління персоналом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, розвитку професійного потенціалу працівників та формуванню конкурентних переваг організації. Саме комплексне застосування інноваційних підходів до управління персоналом дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Федик О., Ковалів В. Інноваційні стратегії в управлінні персоналом: сучасні технології та ефективні підходи. *Вісник*

*Львівського національного університету природокористування.
Серія «Економіка АПК». 2025. (32). 111-115.*

2. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437-444.

3. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

Дзюрман М-В.П., Фецин Ю.М.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін
Роздайбіда Н.М.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського
національного університету природокористування»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах посилення конкуренції, глобалізації та технологічного прогресу організації постійно стикаються з викликами. Тому виникає необхідність застосування ефективного управління організаціями, основою якого є інноваційні рішення в системі управління. Інноваційні підходи до управління є ключовим елементом розвитку сучасних підприємств, що функціонують у динамічному середовищі.

Основними тенденціями, які визначають розвиток управління організаціями в сучасних умовах є:

1. Використання гнучких та адаптивних методів управління - формування гнучких команд та розроблення адаптивних стратегій, використання Agile-методології у різних сферах бізнесу та Scrum для ефективного управління цілями. Ключова особливість даної методології полягає у створенні комфортних умов для досягнення максимальної цінності як результату роботи всієї команди.

2. Діджиталізація менеджменту - використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ для оптимізації процесів управління, прогнозування попиту, аналізу продуктивності персоналу, автоматизації рутинних завдань, використання ERP-систем для управління бізнес-процесами[1].

3. Запровадження гібридних та віддалених моделей роботи (Hybrid Work) - зміна підходу до організації робочих процесів через

поширення віддаленої роботи, гібридний формат роботи (частина команди працює з офісу, частина – з дому), використання хмарних технологій (Zoom, Slack, Microsoft Teams, Asana) для управління співробітниками.

4. Популяризація різноманітності та інклюзивності (Diversity & Inclusion) - орієнтація на формування команд із представників різних культур, поколінь та соціальних груп, застосування антидискримінаційної політики в організаціях, розвиток гендерної рівності на керівних посадах.

5. Управління талантами - інвестування у розвиток навичок працівників через навчання та перепідготовку, використання різноманітних форм та методів навчання персоналу залежно від специфіки організації.

6. Впровадження ESG-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності (CSR) - орієнтація на екологічні, соціальні та корпоративні стандарти управління, зелений менеджмент, прозорість у бізнесі та звітність перед суспільством.

7. Управління змінами та розробка антикризових стратегій - врахування глобальної нестабільності (інфляція, пандемії, війни) у стратегічному плануванні, використання гнучких бізнес-моделей, запровадження антикризових стратегій (скорочення витрат, цифрова трансформація).

8. Орієнтація на психологічний комфорт співробітників та розвиток емоційного інтелекту керівників, запровадження психологічної підтримки та програм ментального здоров'я, навчання керівників навичкам емоційного лідерства, оптимізація співвідношення hard-skills та soft-skills у вимогах до співробітників.

9. Використання аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій і прийняття рішень. Big Data допомагає аналізувати поведінку споживачів, ефективність персоналу, фінансові ризики, алгоритми на основі штучного інтелекту можуть прогнозувати майбутні бізнес-тренди[2].

10. Перехід до «жорсткого» до «м'якого менеджменту» (Soft Management) - зміна парадигми: від управління ресурсами (люди як гвинтики) до управління потенціалом (люди як джерело інновацій).

Традиційний менеджмент базувався на ієрархії та жорсткому контролю виконання, м'який підхід будується на довірі та автономії, завдання менеджера полягає у розвитку мислення команди і стимулюванні самостійності працівників.

11. Масова кастомізація умов праці - спроба дати кожному співробітнику персоналізований досвід роботи, зберігаючи при цьому масштаб і системність великої компанії – гнучкі графіки роботи, робоче місце під запит працівника, використання AI-платформи для управління персоналом.

12. Адаптація корпоративної культури до нового покоління працівників, які прагнуть гнучкості, етики та цифрової взаємодії, зменшення жорсткої ієрархії та бюрократії в організаціях, впровадження неформальних методів комунікації (чат-боти, соціальні мережі), впровадження гнучких робочих політик, орієнтованих на молодь[3].

Отже, зі зміною середовища функціонування підприємств змінюються технології, ринки, суспільні тренди та моделі управління ними. Традиційні жорсткі моделі управління, засновані на суворій ієрархії, довгостроковому плануванні та бюрократії, перестають працювати. Завдання менеджерів полягає у тому, щоб організації швидко адаптувалися до нових умов, впроваджували інновації, які ставлять людей у центр процесів.

Нові моделі управління дозволяють організаціям бути більш ефективними, конкурентоспроможними та стійкими до криз.

Список використаних джерел

1. Організації на шляху до Agile: Management 3.0 <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>(дата звернення: 09.03.2026)

2. Ігнатюк В. В. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/179> (дата звернення: 09.03.2026).

3. Кузнецова К. О., Ченуша О. С. Сучасні тренди менеджменту. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2025). URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329361> (дата звернення: 09.03.2026).

Долбан В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Агрес О.Г.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процеси управління банківськими установами. Трансформація економічного середовища, посилення конкуренції на фінансовому ринку та зростання ролі інформаційних технологій зумовлюють необхідність використання інноваційних інструментів менеджменту у банківській діяльності. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності, коли банківська система повинна швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стабільне функціонування фінансового ринку.

Банківська система України упродовж останніх років зазнає значних трансформацій, пов'язаних як із глобальними технологічними змінами, так і з внутрішніми економічними викликами. У наукових дослідженнях зазначається, що навіть в умовах воєнного стану банківський сектор зберігає відносну стійкість та продовжує виконувати функції фінансового посередництва, підтримуючи економічну активність і функціонування платіжної інфраструктури [1]. У таких умовах особливої ваги набуває застосування сучасних управлінських технологій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності банків та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Одним із важливих напрямів інноваційного розвитку банківського менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє банківським установам автоматизувати значну частину операційної діяльності, підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість управлінських рішень. Завдяки впровадженню цифрових платформ банки можуть здійснювати оперативний аналіз фінансових показників, оцінювати ризики та формувати ефективні

стратегії розвитку.

Важливу роль у модернізації управління банківською діяльністю відіграє використання аналітичних технологій, зокрема Big Data та інструментів прогнозування. Аналіз великих масивів даних дозволяє банкам краще розуміти поведінку клієнтів, оцінювати попит на фінансові послуги та формувати персоналізовані банківські продукти. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності управління клієнтськими відносинами та формуванню більш гнучкої маркетингової політики банків.

Окреме місце серед інноваційних технологій у банківському менеджменті займають цифрові канали обслуговування клієнтів. Розвиток дистанційного банкінгу, мобільних застосунків та онлайн-платформ значно розширює можливості взаємодії банків із клієнтами. У цьому контексті важливим інструментом підвищення доступності фінансових послуг виступає агентський банкінг, який передбачає використання партнерських мереж для надання базових банківських операцій. Розвиток агентського банкінгу сприяє розширенню фінансової інклюзії та забезпечує доступ населення до банківських послуг навіть у кризових умовах та в регіонах із недостатньо розвинутою банківською інфраструктурою [2].

Запровадження таких інноваційних підходів до організації банківської діяльності має важливе значення для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізації витрат банківських установ. Використання цифрових каналів обслуговування дозволяє скоротити витрати на утримання фізичної мережі відділень, підвищити швидкість проведення операцій та забезпечити більшу доступність банківських послуг для населення.

Важливим напрямом розвитку інноваційного менеджменту у банківській сфері є також застосування технологій штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання використовуються для оцінювання кредитоспроможності клієнтів, аналізу фінансових ризиків та виявлення підозрілих операцій. Це сприяє підвищенню ефективності системи управління ризиками та покращенню якості прийняття управлінських рішень.

Крім технологічних інновацій, важливе значення має модернізація організаційних підходів до управління банківськими установами. У сучасних умовах банки дедалі частіше використовують гнучкі управлінські методи, які передбачають швидку адаптацію до змін ринкового середовища, активне

використання цифрових технологій та орієнтацію на потреби клієнтів. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності та забезпечити стійкий розвиток банківських установ.

Застосування інноваційних технологій у менеджменті банків має також важливе значення для забезпечення стабільності фінансової системи. Як свідчать результати досліджень, ефективне використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, покращенню контролю за ризиками та зміцненню довіри до банківської системи/

Отже, інноваційні технології є важливим чинником розвитку сучасного банківського менеджменту. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність управління банківськими установами, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів. Подальший розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для модернізації банківської діяльності та формування інноваційних моделей управління фінансовими установами в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Агрес О. Г., Садура О. Б. Стан банківської системи України в умовах війни: проблеми стабільності та стратегічні орієнтири розвитку. *Регіональна економіка*. 2025. №2(116). С. 73-82. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-2-7>
2. Марків Г.В., Агрес О.Г. Агентський банкінг в Україні як інструмент розширення фінансової інклюзії та підвищення доступу до банківських послуг у кризових умовах. *Ефективна економіка*. №1. 2026. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.69>

Думич А.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ КЕРІВНИКА

Професійне вигорання керівників є актуальною проблемою

сучасного менеджменту, що призводить до зниження ефективності управління та погіршення психологічного клімату в колективі. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, синдром професійного вигорання офіційно визнано в Міжнародній класифікації хвороб (МКХ) - 11 як професійний феномен, який потребує систематичної профілактики [4]. Метою дослідження є аналіз основних методів запобігання професійному вигоранню керівників та розробка системи профілактики.

Дослідження виявило три групи чинників професійного вигорання. Організаційні чинники включають хронічне перевантаження (понад 50 годин роботи на тиждень), нечіткість посадових обов'язків, відсутність автономії та конфлікт цінностей. Особистісні чинники пов'язані з перфекціонізмом, низькою стресостійкістю та схильністю до трудоголізму. Соціальні чинники охоплюють міжособистісні конфлікти, відсутність підтримки та дисбаланс між роботою і особистим життям.

Професійне вигорання розвивається через три стадії: напруження (тривожність, порушення сну, зниження продуктивності), резистенція (емоційна відстороненість, цинізм, психосоматика) та виснаження (депресія, хронічна втома, деперсоналізація). Раннє виявлення ознак на першій стадії дозволяє запобігти прогресуванню синдрому.

Систематизовано методи профілактики на трьох рівнях. Індивідуальний рівень включає тайм-менеджмент та оптимізацію комунікаційного навантаження, що знижує перевантаження на 30-35% [3]. Практики усвідомленості (медитація 10-15 хвилин щодня) зменшують рівень стресу на 25% після 8 тижнів регулярних занять. Фізична активність 3-4 рази на тиждень покращує якість сну та знижує тривожність. Баланс між роботою та особистим життям знижує ризик вигорання на 40%. Психотерапія, зокрема когнітивно-поведінкова, допомагає змінити дисфункціональні думки та покращити стресостійкість [5].

Міжособистісний рівень включає коучинг – 73% керівників відзначають покращення після регулярних сесій, особливо при застосуванні проблемно-орієнтованого підходу [2]. Супервізія забезпечує професійну підтримку від досвідченого колеги та аналіз складних управлінських ситуацій. Групи взаємопідтримки дозволяють обмінюватися досвідом і колективно вирішувати проблеми. Навчання емоційного інтелекту розвиває 12 ключових

компетенцій, включаючи самосвідомість, емпатію та управління відносинами [1].

Організаційний рівень передбачає оптимізацію навантаження до 45-50 годин на тиждень через делегування та автоматизацію процесів. Гнучкий графік роботи дозволяє віддалену роботу 1-2 дні на тиждень, що покращує work-life balance. Корпоративна культура підтримки базується на відкритій комунікації, психологічній безпеці та праві на помилку. Програми wellbeing включають абонементи в спортзал, сесії з психологом, програми підтримки ментального здоров'я. Визнання та винагорода реалізуються через публічну подяку, кар'єрне зростання та справедливу оплату праці.

Емпіричне дослідження показало різну ефективність методів. Комплексний підхід забезпечує зниження симптомів вигорання на 65%, коучинг – на 55%, практики усвідомленості – на 50%, спорт – на 48%, гнучкий графік – на 45%. Найефективнішим виявився комплексний підхід, що поєднує індивідуальні, міжособистісні та організаційні методи.

На основі дослідження розроблено 12-тижневу програму профілактики. 1-4 тижні включають діагностику рівня вигорання за допомогою інструменту BAT (Burnout Assessment Tool), аналіз стресогенних чинників, навчання практикам усвідомленості та встановлення базових границь між роботою і особистим життям [4]. Тижні 5-8 передбачають тренінг з тайм-менеджменту та цифрової гігієни, початок регулярної фізичної активності, індивідуальний коучинг та участь у групах підтримки [2, 3]. Тижні 9-12 охоплюють оптимізацію робочого навантаження, розробку індивідуального плану профілактики, повторну діагностику та створення системи постійної підтримки. Пілотне впровадження програми показало зниження рівня вигорання на 58% та покращення показників продуктивності на 23% .

Професійне вигорання керівників є мультифакторним феноменом, що вимагає комплексного підходу до профілактики . Найефективнішою є трирівнева система профілактики, що поєднує індивідуальні методи (практики усвідомленості, спорт, тайм-менеджмент), міжособистісні (коучинг, супервізія, розвиток емоційного інтелекту) та організаційні заходи (оптимізація навантаження, wellbeing-програми), яка забезпечує зниження симптомів вигорання на 65%.

Список використаних джерел

1. Goleman D., Boyatzis R. *Emotional Intelligence Has 12 Elements: Which Do You Need to Work On?* Harvard Business Review Digital Article. 2023.
2. Grant A. M., O'Connor S. A. The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching on executive burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2022. Vol. 74. No. 2. P. 81-98.
3. Newport C. *A World Without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload*. New York: Portfolio, 2021. 320 p.
4. World Health Organization. *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics: Burn-out*. Geneva: WHO, 2022.
5. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія стресу і професійного вигорання керівників освітніх організацій: монографія. Київ: Логос, 2020. 246 с.

Жиляков Д.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний розвиток економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери діяльності суспільства. У цих умовах інформаційні технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління організаціями. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє значно підвищити ефективність менеджменту, оптимізувати управлінські процеси та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Інформаційні технології є важливим інструментом діяльності менеджерів, оскільки вони забезпечують оперативне отримання, обробку, збереження та передачу інформації. У сучасних організаціях інформація виступає одним із ключових ресурсів управління. Саме завдяки своєчасному доступу до достовірних даних керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо

планування, організації та контролю діяльності підприємства.

Використання інформаційних технологій у менеджменті дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів. Це сприяє скороченню витрат часу на виконання рутинних операцій, підвищенню точності обробки інформації та зменшенню ймовірності виникнення помилок. Завдяки сучасним програмним продуктам керівники можуть швидко аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати результати діяльності підприємства та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Сучасні інформаційні технології широко застосовуються у різних напрямках управлінської діяльності. Зокрема, вони використовуються для планування роботи підприємства, контролю виконання поставлених завдань, аналізу фінансових результатів, управління персоналом та організації документообігу. Впровадження інформаційних систем дозволяє створити єдину інформаційну базу підприємства, що забезпечує доступ до необхідних даних для всіх структурних підрозділів організації.

Важливим напрямом використання інформаційних технологій у менеджменті є застосування спеціалізованих програмних систем управління підприємством. До таких систем належать системи управління ресурсами підприємства, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та системи електронного документообігу. Вони дозволяють інтегрувати різні аспекти діяльності організації в єдину інформаційну систему, що значно підвищує ефективність управління.

Крім того, інформаційні технології сприяють покращенню комунікації між працівниками організації. Сучасні засоби електронного зв'язку, такі як електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції та онлайн-платформи для спільної роботи, дозволяють швидко обмінюватися інформацією між працівниками, незалежно від їхнього місця перебування. Це особливо актуально в умовах розвитку дистанційної та гібридної форми роботи.

Значну роль у системі сучасного менеджменту відіграють системи електронного документообігу. Їх використання дозволяє автоматизувати процес створення, обробки та зберігання документів, зменшити використання паперових носіїв інформації та прискорити обмін документами між підрозділами підприємства. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень та

покращенню організації роботи підприємства.

Окрему увагу слід приділити використанню інформаційних технологій у процесі управління персоналом. Сучасні цифрові системи дозволяють вести облік працівників, аналізувати ефективність їхньої діяльності, планувати професійний розвиток та організовувати навчання персоналу. Такі системи сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та забезпечують більш об'єктивну оцінку результатів праці працівників.

Разом з тим впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємств пов'язане з певними труднощами. Серед основних проблем можна виділити значні фінансові витрати на придбання програмного забезпечення та технічного обладнання, необхідність підготовки кваліфікованих фахівців, а також питання забезпечення інформаційної безпеки. В умовах активної цифровізації підприємства повинні приділяти особливу увагу захисту інформації та запобіганню можливим кіберзагрозам.

Попри наявність певних труднощів, використання інформаційних технологій у менеджменті є важливим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Вони дозволяють оптимізувати управлінські процеси, забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та покращити комунікацію в організації.

Отже, інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку сучасного менеджменту. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами, покращенню організації праці та підвищенню конкурентоспроможності організацій на ринку. У майбутньому значення інформаційних технологій у системі менеджменту буде лише зростати, що зумовлено подальшим розвитком цифрової економіки та інноваційних технологій.

Іванишин О.О., Пуťак А.І.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін
Устиновська Т.Є.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського
національного університету природокористування»

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки важливу роль у діяльності підприємств відіграють інноваційні технології, які сприяють підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності організацій. Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизації та інформаційних систем зумовлює необхідність удосконалення існуючих моделей менеджменту та впровадження нових управлінських підходів [1].

Інноваційні технології дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити якість управлінських рішень та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інновації є ключовим чинником економічного зростання. Розробляючи нові продукти та послуги, компанії можуть відкрити нові ринки або розширити наявні. Це може призвести до збільшення доходів, зайнятості та підвищення загальної економічної активності. Відтак, підприємства, які впроваджують інновації, ефектно вирізняються серед конкурентів. Інновації і4 можуть призвести до створення унікальних продуктів та послуг, які пропонують чудову цінність або функціональність, що робить компанію кращим вибором для споживачів та допомагає їй захопити більшу частку ринку. Інноваційні процеси і технології можуть значно підвищити ефективність усередині організації. Автоматизація, цифрова трансформація та вдосконалені системи робочих процесів скорочують витрати, мінімізують людські помилки та прискорюють виробництво, що, сукупно підвищує продуктивність. При цьому, саме інновації, які призводять до підвищення якості продукції, нових функцій або покращення обслуговування клієнтів, можуть підвищити їх задоволеність.

Саме тому дослідження ролі інноваційних технологій у формуванні сучасної моделі менеджменту підприємства є

актуальним у сучасних умовах розвитку економіки [2].

Метою дослідження є визначення ролі інноваційних технологій у формуванні сучасної моделі менеджменту підприємства.

Сучасний менеджмент характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процес управління підприємствами. Інформаційні системи, автоматизація управлінських процесів та використання цифрових платформ значно підвищують ефективність діяльності організацій та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [3].

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту є цифрова трансформація підприємств. Вона передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства — виробництво, фінанси, маркетинг та управління персоналом. У результаті цього формується нова модель менеджменту, яка базується на використанні інноваційних технологій та сучасних методів управління [1].

До основних інноваційних технологій, що використовуються у менеджменті підприємств, належать:

- інформаційні системи управління підприємством (ERP-системи);
- хмарні технології;
- технології великих даних (Big Data);
- штучний інтелект;
- цифрові платформи управління бізнес-процесами.

Використання цих технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, скоротити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами [4].

В умовах цифровізації економіки підприємства, які активно впроваджують інноваційні технології, отримують значні конкурентні переваги. Вони можуть швидше реагувати на зміни ринкового середовища, удосконалювати свою діяльність та підвищувати рівень управлінської ефективності [5].

Таким чином, інноваційні технології є важливим елементом формування сучасної моделі менеджменту підприємства, оскільки сприяють розвитку організацій та забезпечують їх ефективне функціонування в умовах динамічного економічного середовища.

Отже, інноваційні технології відіграють важливу роль у формуванні сучасної моделі менеджменту підприємства. Їх

використання дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність діяльності підприємств та забезпечити їх конкурентоспроможність.

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємствам необхідно активно впроваджувати інноваційні технології у свою діяльність, що сприятиме їх стратегічному розвитку та підвищенню ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 20. С. 112–118.
2. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. 2023. № 50.
3. Задоя В. О., Чеботарьов О. О. Інноваційні технології в системі виробничого менеджменту підприємств. Проблеми економіки транспорту. 2022. № 19. С. 85–91.
4. Коваленко О. В. Цифрова трансформація підприємств в умовах розвитку сучасного менеджменту. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 56–60.
5. Інноваційні технології в управлінні підприємством: веб-сайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 07.03.2026).

Клецик В.І.

Науковий керівник: к.е.н, доц., Ковалів В.М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентоспроможність є комплексним та динамічним поняттям, і підприємства повинні постійно вдосконалювати свою стратегію для забезпечення стабільного конкурентного положення.

Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств передбачає визначення основних функцій конкуренції, таких як: визначення ринкової вартості товару у процесі конкурентної боротьби, стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як засобу підвищення життєздатності підприємства та отримання переваги над конкурентами, сприяння вибору найефективніших форм власності та господарювання, формування високоефективних конкурентних структур ринку [3, с. 101].

Базовою передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є модернізація його основних бізнес-процесів. Бізнес-процес доцільно позиціонувати, як послідовність взаємоузгоджених дій, що забезпечують трансформацію на «вході» отримувані ресурси для отримання результату, який буде мати корисну цінність для кінцевого споживача. [1, с. 128]. Конкурентоспроможність є одним з базових функціональних критеріїв, що визначає параметри доцільності реалізації конкретного сценарію розвитку бізнес-процесу. [2, с. 30] Таким чином, бізнес-процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є структурно-функціональною надбудовою реалізації його конкурентних переваг в умовах ринку через імплементацію механізмів побудови раціональної структури на налагодження параметрів ефективності розвитку бізнес-процесів з урахуванням інтересів усіх учасників суспільно-економічного обміну.

Бізнес-процеси, що мають ірраціональну структуру та відзначають низьким рівнем ефективності та оперативності розвитку, апріорі не можуть позитивно впливати на забезпечення динамічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що вимагає реалізації комплексу заходів, спрямованих на їх структурну перебудову та якісну трансформацію з урахуванням стратегії розвитку цих підприємств. Концептуально виділяють два стратегічних напрями структурної перебудови бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Перший, перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає обмежене корегування параметрів розвитку останніх і, головним чином, націлене на мобілізацію незадіяних ресурсних резервів нарощування ефективності розвитку бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності

сільськогосподарських підприємств. Своєю чергою, другий – це реінжиніринг, який є інструментарієм системної інноваційної модернізації основних параметрів розвитку бізнес-процесів.

Також базисною передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є нарощування виробничих потужностей і масштабування господарської діяльності. Ви рішення цього завдання ускладнюється в умовах обмеженості ресурсних потужностей сільськогосподарських підприємств і складності доступу до залучення вільних фінансово-економічних ресурсів для розширення їх господарської діяльності. Насамперед, ця проблема гостро постає для малих сільськогосподарських підприємств, що, цілком очевидно, переважають чисельно та є джерелом зайнятості на сільських територіях. У цьому контексті, стратегічним інструментарієм підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є активізація розвитку процесів їх інтеграції та кооперації виробничо-господарських потужностей з метою масштабування бізнесу, розвитку матеріально-технічної бази, обміну досвідом, покращення компетенцій ведення господарської діяльності та зміцнення конкурентних переваг на аграрному ринку. Інтеграція та кооперація сільськогосподарських підприємств є потужним незадіяним інструментом становлення процесів їх розширеного відтворення та диверсифікації ризиків господарювання на засадах об'єднання ресурсних потужностей, вмінь, знань і досвіду ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку.

Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства залежить не лише від ефективності розвитку його виробничо-господарських бізнес-процесів, але й рівня організації параметрів взаємовідносин із ринковими контрагентами. Організаційно-управлінським інструментарієм налагодження таких взаємовідносин є маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства, раціональна формалізація якої забезпечує становлення передумов для підвищення рівня його конкурентоспроможності на засадах реалізації тактико-оперативної підтримки утримання лідерських позицій на аграрному ринку, покращення асортименту продукції, оптимізації логістичних потужностей, мінімізації маркетингових витрат і диверсифікації каналів збуту продовольства.

Список використаних джерел

1. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. Вісник СумДУ Серія Економіка. No 3. 2011. С. 126-136.
2. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Управління розвитком. 2011. No 21 (118). С. 30-32.
3. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія / Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В.М., Дудченко В.В. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. С. 196

Клим М.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства функціонують у середовищі постійних змін, що зумовлені процесами глобалізації, технологічного прогресу та посилення конкуренції. Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності організацій стає цифрова трансформація менеджменту, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій для вдосконалення управлінських процесів.

Цифрова трансформація менеджменту охоплює впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, використання інформаційних систем управління, електронного документообігу та сучасних інструментів аналізу даних. Основною метою цифровізації є підвищення ефективності управління підприємством, оптимізація використання ресурсів та забезпечення більш швидкого прийняття управлінських рішень [1, с. 96].

У сучасних умовах глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, швидкий розвиток технологій та посилення

міжнародної конкуренції, цифрові технології стають важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Використання цифрових систем управління дозволяє підвищити ефективність планування діяльності, покращити контроль за виконанням управлінських рішень та забезпечити оперативний доступ до інформації.

Одним із важливих напрямів цифрової трансформації є впровадження інформаційних систем управління підприємством. Сучасні організації активно використовують ERP-системи, CRM-платформи, системи управління проектами та інші цифрові інструменти. Такі системи дозволяють інтегрувати інформаційні потоки підприємства, підвищити ефективність комунікації між підрозділами та оптимізувати управлінські процеси.

Важливу роль у цифровій трансформації менеджменту відіграє використання аналітичних технологій. Сучасні підприємства працюють із великими обсягами інформації, що потребує застосування інструментів бізнес-аналітики та аналізу даних. Використання таких технологій дозволяє керівникам отримувати більш точну інформацію про результати діяльності підприємства, прогнозувати зміни на ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [2, с. 82].

Суттєвим аспектом цифровізації менеджменту є розвиток цифрових компетентностей працівників. У сучасних умовах персонал підприємства повинен володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами та сучасними комунікаційними технологіями. Саме тому підприємства приділяють значну увагу професійному навчанню працівників та підвищенню рівня їхніх цифрових компетентностей.

Разом із тим цифрова трансформація менеджменту пов'язана з певними викликами, серед яких необхідність значних інвестицій у цифрові технології, потреба у підготовці персоналу та забезпеченні кібербезпеки. Тому впровадження цифрових інновацій повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу до розвитку підприємства [3, с. 165].

Отже, цифрова трансформація менеджменту є важливим напрямом розвитку сучасних організацій. Використання цифрових технологій у системі управління сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню комунікації в організації та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах

глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2015. 344 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2018. 512 с.

Ковальчук Д.О.

Науковий керівник: к.с.-г.н., доц. Боліла С.Ю.

Херсонський державний аграрно- економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕСУ НА ПІДТРИМКУ ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ

Глобальна та регіональна нестабільність, спричинена військовими конфліктами, висуває нові вимоги до життєздатності економічних суб'єктів. Поняття «бізнес-стійкості» (business resilience) трансформується з теоретичної моделі у практичну стратегію виживання та розвитку. В умовах цифрової трансформації під час воєнного стану традиційні методи управління ризиками виявляються недостатніми, як зауважують науковці, що спонукає підприємства до впровадження інноваційних інструментів - від цифрових екосистем до нових парадигм корпоративної культури [1;2; 3;4]. Тому актуальності набуває аналіз ключових технологічних та управлінських інновацій, що забезпечують безперервність бізнес-процесів під час активних бойових дій та системних загроз.

Як свідчить досвід бізнес- структур, цифрова трансформація в сучасних реаліях є фундаментом їх операційної стійкості. Одним із найважливіших інструментів стійкості є повна міграція бізнес-інфраструктури у хмарні сховища. Це дозволяє децентралізувати управління, забезпечити доступ до даних з будь-якої точки світу та мінімізувати ризики фізичного знищення серверів. Інноваційним кроком є впровадження моделі SaaS (Software as a Service), яка

надає бізнесу гнучкість у масштабуванні ресурсів залежно від поточної безпекової ситуації. Крім того, технології Edge Computing дозволяють обробляти дані ближче до джерела їх виникнення, що критично важливо за умов нестабільного зв'язку та перебоїв в енергопостачанні.

Все більше набувають ваги штучний інтелект та предиктивна аналітика в управлінні ланцюгами постачань. Військові загрози руйнують логістичні маршрути та дестабілізують ринки сировини. Інноваційним інструментом вирішення цієї проблеми є використання штучного інтелекту (AI) для аналізу великих даних (Big Data). Алгоритми предиктивної аналітики дозволяють моделювати сценарії «що, якщо», прогнозувати потенційні розриви у ланцюгах постачань та автоматично шукати альтернативних контрагентів. Використання Digital Twins (цифрових двійників) ланцюгів постачання дає змогу тестувати стійкість бізнес-моделі у віртуальному середовищі без реальних фінансових втрат.

Кібербезпека на сьогодні виступає критичним компонентом захисту активів. У сучасних конфліктах кібератаки є невід'ємною частиною військової агресії. Бізнес-стійкість сьогодні неможлива без впровадження архітектури Zero Trust (нульової довіри), де кожен запит на доступ до системи має бути верифікований незалежно від місцезнаходження користувача. Інноваційним є використання блокчейн-технологій для забезпечення цілісності фінансових транзакцій та захисту інтелектуальної власності. Блокчейн створює децентралізований реєстр, який неможливо підробити або знищити шляхом атаки на єдиний центр обробки даних.

Компанії в своїй діяльності все більше спираються на гнучкі управлінські технології та людиноцентричність. Інновації в менеджменті стосуються переходу від жорстких ієрархічних структур до Agile-команд та мережевих організаційних моделей. В умовах загрози швидкість прийняття рішень на місцях є вирішальною. Інструментом підтримки такої гнучкості є системи OKR (Objectives and Key Results), які дозволяють синхронізувати цілі підрозділів у реальному часі. Окремим інноваційним вектором є впровадження програм психологічної стійкості персоналу (Resilience Coaching) та використання платформ для віддаленої роботи, що інтегрують ІІІ для контролю ментального здоров'я працівників, запобігаючи професійному вигоранню в умовах

стресу.

Слід також звернути увагу на питання енергонезалежності та технологій сталого розвитку. Військові загрози часто супроводжуються енергетичним терором. Бізнес, що прагне стійкості, впроваджує інновації у сфері зеленої енергії та енергоефективності. Використання мікромереж (Microgrids), сонячних панелей з інтелектуальними системами накопичення енергії (BESS) та впровадження технологій «розумного офісу» дозволяють підприємствам функціонувати автономно протягом тривалого часу. Це не лише забезпечує стійкість, а й відповідає вимогам ESG-стандартів, що важливо для залучення іноземних інвестицій навіть у кризові періоди.

Таким чином, інноваційні інструменти підтримки бізнес-стійкості в умовах війни охоплюють як технологічний, так і управлінський аспекти. Хмарні технології, штучний інтелект, передові системи кіберзахисту та автономна енергетика створюють фізичний та цифровий каркас безпеки. Водночас гнучкі моделі управління та акцент на збереженні людського капіталу забезпечують адаптивність до непередбачуваних змін. Комплексне впровадження цих інструментів дозволяє бізнесу не лише виживати в умовах військових загроз, а й закладати фундамент для швидкого відновлення та технологічного прориву у посткризовий період та процесі післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. No4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.
2. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. No 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>.
3. Коломоєць, Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № (51). С.72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
4. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. No 15. 2024. С. 66-71. DOI:

Кожель П.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнича Л.Й.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Ґжицького

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО КЛАСТЕРУ

У сучасних умовах трансформації економіки, зростання глобальної конкуренції та посилення ролі інновацій особливого значення набуває розвиток промислових кластерів як ефективної форми організації виробництва та кооперації суб'єктів господарювання. Кластери сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів, забезпечують концентрацію ресурсів, активізують інноваційну діяльність та формують сприятливе середовище для взаємодії бізнесу, науки і держави. У зв'язку з цим актуалізується проблема оцінювання ефективності їх функціонування.

Аналіз наукових підходів свідчить, що ефективність кластерів є складною багатовимірною категорією, яка не може бути адекватно оцінена на основі окремих показників. У сучасних дослідженнях наголошується, що розвиток кластерів відбувається під впливом різноманітних економічних, інституційних та інноваційних факторів, що взаємодіють між собою та формують комплексний ефект [1]. Водночас сучасна кластерна політика характеризується високим рівнем складності та багаторівневістю, що обумовлює необхідність використання інтегрованих підходів до оцінювання результативності кластерних ініціатив [2].

У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінювання ефективності кластерів, однак значна їх частина обмежується використанням окремих груп показників або агрегованих індикаторів, що не дозволяє повною мірою врахувати багатофакторну природу кластерних процесів. З огляду на це перспективним є застосування багатокритеріального підходу, який передбачає одночасне врахування сукупності різномірних критеріїв та визначення їх відносної значущості.

Багатокритеріальна оцінка ефективності промислового кластеру базується на формуванні системи взаємопов'язаних критеріїв, які відображають ключові аспекти його функціонування. Доцільно виокремити три основні групи критеріїв. Перша група охоплює економічні показники, що характеризують результативність діяльності підприємств-учасників кластеру, рівень їх конкурентоспроможності, продуктивність та ефективність використання ресурсів. Друга група включає інноваційні критерії, які відображають інтенсивність науково-дослідної діяльності, рівень впровадження нових технологій, кількість інноваційних розробок і патентів, а також ступінь взаємодії між бізнесом та науковими установами. Третя група охоплює інституційні фактори, що визначають якість регуляторного середовища, ефективність державної підтримки, рівень розвитку інфраструктури та інституційної взаємодії в межах кластеру.

Застосування багатокритеріального підходу дозволяє забезпечити комплексність оцінювання ефективності кластеру шляхом інтеграції різного роду показників у єдину аналітичну систему. У сучасних дослідженнях доведено доцільність використання методів багатокритеріального аналізу для оцінювання інноваційного розвитку територій та кластерних утворень, що дає змогу визначати вагомість окремих критеріїв і формувати узагальнену оцінку на основі їх агрегування [3]. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони розвитку кластеру, а також визначати пріоритетні напрями його подальшого функціонування.

Таким чином, багатокритеріальна оцінка ефективності промислового кластеру є важливим інструментом аналізу його діяльності в умовах сучасної економіки. Використання інтегрованого підходу до формування системи критеріїв забезпечує більш повне врахування економічних, інноваційних та інституційних факторів розвитку кластерів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегральних моделей оцінювання ефективності кластерних утворень із урахуванням специфіки їх функціонування в національній економіці.

Список використаних джерел

1. Skuza B., Snieška V. Towards competitive regional development

through clusters: approaches to their performance evaluation. *Journal of Competitiveness*. 2017. Vol. 9(4). P. 87–103.

2. Marinelli E., Aranguren M. J., Wilson J. Cluster policy: The challenging and complex horizon. *European Planning Studies*. 2023. Vol. 32(1). P. 56–74.

3. Wu C.-Y., Lee Y.-H., Liu H.-T., Lin C.-T. Evaluation of regional innovation capability: an MCDM approach. *Technological and Economic Development of Economy*. 2022. Vol. 28(4).

Кондюх А. Т.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Зеліско Н. Б.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Динамічний розвиток цифрової економіки та зміна поколінь на ринку праці вимагають від менеджменту пошуку нових підходів до стимулювання трудової діяльності. Традиційні методи управління часто виявляються малоефективними у роботі з фахівцями, які орієнтовані на швидкий зворотний зв'язок та інтерактивність. Перші згадки про використання елементів гейміфікації припадають на кінець XIX століття. Дослідженнями впровадження та використання ігрових додатків в управлінську практику присвячені праці таких вчених як: К. Вербах, О. Динкіна, О. Дядікова, Г. Зікерман, Д. Ліндер та Ч. Кунрадт. Вважається, що Н. Пелінг перший хто ввів термін «гейміфікація». Згодом, були розроблені ігрофіковані соціальні мережі, платформи, що допомагають активізувати користувачів сайтів за допомогою ігрової механіки, навчальні курси, а також випущено низку книг [3]. На сьогодні гейміфікація в HR стає дедалі популярним явищем. Все більше компаній вводять такий вид мотивації у свою діяльність.

Концептуальна взаємодія ключових компонентів системи представлена на рис. 1.

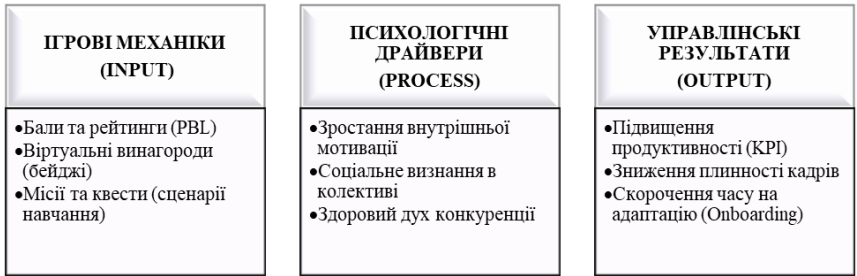


Рисунок 1 – Концептуальна модель впливу гейміфікації на ефективність управління персоналом
Джерело: розроблено автором

Гра – це вільна діяльність, що є формою самовираження суб’єкта і спрямована на задоволення потреб в розвазі, задоволенні, зняття напруженості, а також на розвиток певних навичок та вмій [1]. У свою чергу, гейміфікація – це використання елементів гри у будь-якій сфері життя людини. На сьогодні, гейміфікація стає популярною і в бізнесі. Вона виступає способом мотивування, оптимізацією бізнес – процесів, просуванням бізнесу, формування впізнаваності бренду, допомагає залучати клієнтів. Сьогодні, гейміфікація допомагає вирішувати низку HR завдань (наприклад, запровадження гейміфікації при відборі кандидатів на посаду). На сьогодні, гейміфікація орієнтована не на гру, як таку, а на досягання поставлених завдань працівниками. Тому, даний вид мотивування можна розробити для будь – якої ланки підприємства.

Гейміфікація включає в себе елементи гри, психології, IT та маркетингу [2]. Вона допомагає зробити робочі дні більш цікавими, а однотипну роботу – різноманітною. Оскільки, рутинна робота стає «автоматичною», то люди просто не задумуються про результати своєї праці і не приділяють потрібної уваги завданню.

Ефективність гейміфікації як HR-технології підтверджується порівнянням результатів діяльності при використанні традиційних та інноваційних підходів до управління. Впровадження ігрових платформ дозволяє не лише покращити кількісні показники виконання KPI, але й зміцнити корпоративну культуру. Детальний аналіз відмінностей між підходами наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика методів стимулювання продуктивності

Критерій порівняння	Традиційні методи менеджменту	Гейміфіковані технології
Форма зворотного зв'язку	Періодична (квартальні/річні звіти)	Миттєва (в режимі реального часу)
Тип мотивації	Переважно зовнішня (матеріальна)	Поєднання зовнішньої та внутрішньої
Рівень залученості	Середній або низький	Високий (через ефект занурення)
Оцінка прогресу	Суб'єктивна або фрагментарна	Об'єктивна (візуалізація шкали досвіду)
Вплив на культуру	Вертикальна ієрархія	Горизонтальна взаємодія та командна гра

Джерело: розроблено автором

Ігрові технології вже досить давно і доволі успішно використовуються в корпоративному середовищі. Не дивно, що світовий ринок гейміфікації продовжує стрімко зростати. Якщо у 2021 році він оцінювався у 11,5 мільярда доларів США, то у 2028 прогнозується на рівні 58,7 мільярда. Причому в секторі управління людським капіталом фіксуються найвищі темпи зростання – у середньому 27,8% на рік.

Для сфери HR гейміфікація особливо важлива з простої причини: ігрові елементи здатні значно підвищити продуктивність працівників і водночас – рівень їх задоволеності роботою. Наприклад, в рішенні SMART HCM & LMS модулі «Рекрутинг» і «Онбординг» можуть бути доповнені модулем «Гейміфікація». Ефективність гейміфікації у вирішенні HR-завдань пояснюється унікальною властивістю гри – мотивувати без спонукання.

Творці мільярдних бізнесів, як от Стів Джобс чи Річард Бренсон, ставилися до своєї справи скоріше як до захопливої гри, аніж як до буденної необхідності – з цікавістю, захватом, азартом. Співробітники компаній теж можуть бути більш успішними, якщо будуть сприймати свої обов'язки не як повинність, а радше як правила гри, які вони добровільно приймають, щоб поринути у захопливий командний процес. Такому сприйняттю роботи якраз і сприяє ігровізація [4].

Проведене дослідження підтверджує, що гейміфікація є ефективним інструментом підвищення продуктивності в сучасному

менеджменті. Вона дозволяє гармонізувати особисті цілі працівників із стратегічними задачами підприємства.

Список використаних джерел

1. Гейміфікація – це? URL: <https://www.gamehub.agency/blog/geymifikatsiya-eto> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграє бізнес. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobitniki-vigrae-biznes/> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Пахота Н., Шпакович К. Гейміфікація, як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2021. №10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/10/04-3/>
4. Fleming N. (2018). Gamification: Is it game over? URL: <http://www.bbc.com/future/story/20121204-can-gaming-transform-your-life> (дата звернення: 01.03.2026).

Криницький Д.О.

Науковий керівник: PhD, ст. викл. Лизак М.П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

DATA-DRIVEN МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ІНТЕГРАЦІЯ BSC, ISO ТА ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ

Конкурентоспроможність підприємства у XXI столітті набуває статусу базової управлінської категорії, яка поєднує стратегічні орієнтири та щоденні операційні рішення. Ринковий успіх можна «показати» фінансовими результатами або обсягами продажів, однак стійка перевага формується глибше – у здатності організації системно створювати цінність для клієнта та відтворювати її в умовах конкурентного тиску й невизначеності. Саме тому сучасний менеджмент трактує конкурентоспроможність як керовану систему причин і наслідків, а не як одиничний показник.

Теоретичні підходи до пояснення конкурентних переваг підкреслюють різні джерела успіху: від налаштування ланцюга створення цінності до накопичення унікальних ресурсів,

компетенцій і здатності до швидких змін. Динамічний характер конкуренції означає, що перевага не «закріплюється назавжди»: вона потребує постійного оновлення через інновації, організаційне навчання та адаптацію. Відповідно, менеджерська задача полягає у створенні такого контуру управління, який одночасно забезпечує ефективність, якість, клієнтоорієнтованість і швидкість реакції.

У площині інноваційних технологій ключовим стає перехід до data-driven управління. Дані перестають бути лише обліковою функцією і перетворюються на «інфраструктуру рішень»: завдяки цифровим системам обліку, аналітиці та інтегрованим інформаційним платформам зменшується часовий розрив між подією, її інтерпретацією та управлінською дією. На цій основі конкурентоспроможність доцільно розглядати як результат узгодженої роботи трьох контурів: стратегічного, процесно-ресурсного та аналітично-контрольного.

Стратегічний контур визначає, у чому саме підприємство прагне бути кращим за конкурентів (витрати, якість, сервіс, швидкість, інноваційність, стійкість) і в яких сегментах ця перевага має реалізуватися. Для «перекладу» стратегії в керовані цілі пропонується Balanced Scorecard, що формує узгоджені показники у площинах «фінанси – клієнти – внутрішні процеси – навчання і розвиток» і дозволяє побудувати причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями, процесами та результатами [1].

Процесно-ресурсний контур спрямований на стандартизацію та відтворюваність результатів. Принципи менеджменту якості ISO (орієнтація на споживача, лідерство, залученість людей, процесний підхід, поліпшення, доказовість рішень, управління взаємовідносинами) задають рамку, у якій конкурентоспроможність підтримується не разовими «кампаніями», а дисципліною процесів і культурою безперервних поліпшень. Аналітично-контрольний контур забезпечує моніторинг KPI, бенчмаркінг, управління ризиками та сценарії, підтримуючи здатність підприємства швидко переналаштовуватися без втрати керованості (логіка динамічних здатностей) [2].

Практична реалізація моделі передбачає: (1) опис конкурентної логіки підприємства (ціннісна пропозиція, клієнти, канали, ключові відмінності); (2) побудову карти цілей BSC і набору KPI з визначеними власниками, джерелами даних та періодичністю; (3) виділення критичних процесів ланцюга створення цінності та їх

стандартизацію; (4) створення дашбордів («панелі конкурентоспроможності») для керівництва та керівників напрямів; (5) регулярні цикли управління (огляди результатів, коригувальні дії, портфель ініціатив).

Для аграрних підприємств релевантність підходу посилюється специфікою середовища: сезонністю, ціновою волатильністю, логістичними обмеженнями та зростанням вимог покупців до якості й простежуваності. OECD наголошує, що інновації та знання є визначальними чинниками довгострокової продуктивності та стійкості агросектору, а FAO підкреслює важливість інтегрованості виробника у ланцюг доданої вартості (зберігання, логістика, стандарти, контрактні відносини). Тому в системі KPI доцільно виділяти індикатори надійності поставок, втрат при зберіганні, виконання контрактних умов, структури витрат на 1 га/1 т, оборотності капіталу та показники стійкості (диверсифікація, готовність до сценаріїв).

Висновки. Конкурентоспроможність слід трактувати як інтегральну здатність підприємства відтворювати конкурентні переваги через узгоджену систему стратегії, процесів, ресурсів і контролю. Інтеграція Balanced Scorecard, принципів ISO та логіки динамічних здатностей формує сучасну модель управління, що зменшує розрив між стратегією і щоденними рішеннями, а цифрова аналітика підсилює прозорість, швидкість реакції та доказовість управлінських дій.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.

Levchenko A.O.

Scientific Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor

Zhosan H.V.

Kherson State Agrarian and Economic University

LEADERSHIP AND MANAGERIAL COMPETENCIES OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

The current stage of global economic development is characterized by large-scale digital transformation that encompasses all spheres of social life. The active implementation of information and communication technologies, automation of management processes, artificial intelligence, and digital platforms is changing traditional approaches to organizational management.

The digital economy establishes new requirements for managerial activities of leaders. In this context, the ability of managers to effectively use digital technologies, make data-driven managerial decisions, and ensure the innovative development of organizations becomes critically important.

The digitalization of the economy affects management structures, organizational culture, and decision-making systems. It promotes the development of new models of interaction among employees, increases transparency in management, and enhances the efficiency of business processes. Scientific studies note that digitalization acts as a key factor in modernizing management systems and transitioning to new management models based on the use of digital technologies and innovative approaches to organizational governance [1].

Under these conditions, there is a need to rethink the role of the manager and to develop new managerial competencies that meet the challenges of the digital economy.

Issues of digital leadership and the transformation of managerial competencies are explored in the works of numerous domestic and international scholars. Contemporary research indicates that the development of digital technologies significantly changes the professional requirements for managers and forms a new model of managerial competency that combines strategic thinking, technological knowledge, and an innovative approach to management.

Ukrainian researchers emphasize that the development of modern leadership is linked to the implementation of innovative managerial

approaches, the use of advanced technologies, and the cultivation of trust and engagement among personnel in management processes [2].

Additionally, the scientific literature highlights that digital leadership is becoming a key factor for the effective transformation of organizations in the digital era, as managers are responsible for integrating digital technologies into strategic management and business processes [4].

Researchers also note the growing role of digital competencies in managerial activities, which is associated with the active implementation of digital technologies in human resource management, organization of business processes, and decision-making [3].

Thus, contemporary research confirms that the development of digital leadership is a necessary condition for improving management effectiveness in the digital economy.

Accordingly, our goal is to identify the key managerial competencies of managers in the context of the digital economy and to substantiate the role of digital leadership in the transformation of modern organizations.

The digital economy creates new opportunities for organizational development but also introduces new challenges for management systems. In the context of rapid technological progress, traditional managerial approaches become insufficiently effective, necessitating the formation of a new managerial paradigm.

One of the key characteristics of modern management is digital leadership, which implies a manager's ability to effectively use digital technologies to achieve the strategic goals of an organization.

The scientific literature highlights several main groups of managerial competencies for managers in the digital economy:

1. **Strategic competencies** – these involve a manager's ability to form a long-term vision for organizational development, anticipate technological changes, and adapt the development strategy to new conditions in the digital economy. Managers must consider global trends in digitalization, analyze the impact of new technologies on business processes, and develop innovative organizational strategies.

2. **Digital competencies** – these include knowledge of modern digital technologies, use of analytical systems, digital platforms, and data management tools. The increasing role of digital technologies in organizational activities requires managers to work with large datasets, employ digital analytics tools, and implement digital innovations.

3. **Communication and social competencies** – effective management in a digital environment requires strong communication skills, development of emotional intelligence, and the ability to interact effectively with personnel. Managers must ensure open communication within the organization, support teamwork, and create a favorable environment for innovative activities.

4. **Innovative and adaptive competencies** – a key characteristic of a modern manager is the ability to engage in continuous learning and adapt to new conditions. The digital economy is highly dynamic and uncertain, requiring managers to be ready to make quick decisions, implement innovations, and adapt to technological changes.

5. **Management of digital transformation** – an important function of a modern manager is overseeing organizational digital transformation. This includes:

- Integrating digital technologies into business processes;
- Modernizing organizational structures;
- Developing digital competencies among personnel;
- Fostering an innovative organizational culture.

Thus, effective management in the digital economy requires a comprehensive combination of managerial, technological, and social competencies. Digital transformation significantly alters managerial requirements, and effective leadership today combines strategic thinking, digital competencies, and an innovative approach to management.

Digital leadership becomes a key factor in ensuring organizational competitiveness, improving management efficiency, and fostering an innovative environment. Research results indicate that the development of managerial competencies for leaders in the digital economy should include cultivating digital skills, strategic thinking, and the ability to manage digital transformation processes.

Further research can focus on developing models for digital leadership and improving the preparation of managers for work in the digital economy.

References

1. Hrytsenchuk O. *Digital Management and Digital Leadership as Modern Directions for Developing Managerial Digital Competence*. Kyiv: NAPS of Ukraine, 2025.

2. Izhevskiy P., Fedorishyna L. *Innovation in Leadership: Trends and Experience for Ukraine*. Innovative Economy, 2025. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1513> (accessed 02.03.2026).

3. Dyakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S. *Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities*. Economic Analysis, 2024.

4. Torichniy V., Tkachuk D., Kuz Y. *Digital Transformation and Leadership: New Requirements for Leaders in the Age of Technology*. Social Development: Economic and Legal Issues, 2025.

Луцко С. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Федик О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку світової економіки інновації відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та формуванні нових напрямів розвитку бізнесу. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків, цифровізація економіки та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного оновлення продукції, виробничих процесів та управлінських підходів. У таких умовах саме інновації стають одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їхнього довгострокового розвитку.

Інновації у бізнесі можуть проявлятися у різних формах: впровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів або послуг, удосконалення виробничих процесів, застосування нових методів управління та організації діяльності [1]. Використання інноваційних рішень дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Особливої актуальності інновації набувають в умовах цифрової економіки. Сучасні підприємства активно використовують

інформаційні технології, автоматизовані системи управління, електронну комерцію, цифрові платформи та інші технологічні рішення. Впровадження цифрових інновацій дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити швидкий обмін інформацією та покращити взаємодію з клієнтами [2].

Крім технологічних інновацій, значну роль відіграють організаційні та управлінські інновації. Вони передбачають використання нових підходів до управління підприємством, розвитку персоналу, організації праці та мотивації працівників. Інноваційні управлінські рішення дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, створити сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу працівників та стимулювати генерацію нових ідей [4].

Важливим аспектом розвитку інновацій у бізнесі є формування інноваційної культури в організації. Така культура передбачає підтримку ініціативності працівників, готовність до змін, відкритість до нових ідей та прагнення до постійного вдосконалення. Підприємства, які формують інноваційне середовище, мають значно більше можливостей для розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [3].

Таким чином, інновації є одним із ключових факторів розвитку сучасного бізнесу. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню їхнього сталого розвитку. У сучасних умовах успішність бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємств активно впроваджувати інновації, використовувати новітні технології та адаптувати свою діяльність до вимог сучасного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Безгін К. С., Клименко Ю. М. Управління інноваціями: навчальний посібник. Вінниця: ДонУ. 2017. 207 с.
2. Білик Р. С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 17-24.
3. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2016. 295 с.
4. Федик О., Ковалів В. Інноваційні стратегії в управлінні персоналом: сучасні технології та ефективні підходи. *Вісник*

Максимович М.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тибінка Г.І.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Автоматизація управлінських рішень із використанням штучного інтелекту (ШІ) стала одним із ключових напрямів цифрової трансформації організацій. ШІ охоплює як аналітичну підтримку (збір/обробка даних, прогнозування), так і алгоритмічне формування рекомендацій та контроль виконання рішень. Водночас, управлінські задачі часто є слабо структурованими, багатокритеріальними та пов'язаними з ризиком, тому ШІ, на наше переконання, повинно інтегруватися у системи прийняття рішень так, щоб зберігати можливість експертної оцінки та відповідальність менеджера [1, с 101-102].

Емпіричні дані підтверджують потенціал ШІ для підсилення інтелектуальної праці. У дослідженні впровадження розмовного генеративного асистента в контакт-центрі продуктивність працівників зросла в середньому на 14% [5], що, в свою чергу, дозволяє делегувати алгоритмам частину рутинних когнітивних операцій (узагальнення інформації, пошук шаблонів, підготовка варіантів), підвищуючи швидкість реакції та якість сервісу.

Щоб автоматизація не призводила до «витіснення» управлінської функції, взаємодію людини й алгоритму доцільно, ми вважаємо, проєктувати як задачу організаційного дизайну. П. Пуранам описує конфігурації поділу праці (спеціалізація або дублювання) та конфігурації навчання, де і люди, і алгоритми адаптуються на основі досвіду [2]. На практиці це означає встановлення меж застосовності моделі, правил ескалації (коли рішення підлягає перегляду людиною) та процедур перевірки якості.

Окремий вимір становить алгоритмічне управління у платформеній економіці, де контроль здійснюється через

рейтинги, ранжування та складні контури зворотного зв'язку, що ускладнює підзвітність [6]. Тому впровадження алгоритмічного прийняття рішень вимагає відповідального підходу: К. Брейдбах акцентує системне управління ризиками (цілі, дані, етика, моніторинг, корекція) та послідовність кроків для відповідного впровадження [3].

Критичним фактором прийнятності ІІІ для управлінців і стейкхолдерів вважаємо пояснюваність. Дослідження А. Бреннен показує, що під «Explainable AI» різні користувачі мають на увазі різні потреби: налагодження моделей, виявлення упереджень і формування довіри, відповідно, потрібні різні стратегії пояснення [4]. Управлінська практика повинна передбачати визначення адресатів пояснень, документування логіки моделей і процедури аудиту.

В Україні розвиток ІІІ супроводжується формуванням регуляторного поля та національних пріоритетів. «Біла книга із регулювання ІІІ в Україні» окреслює бачення поступового (bottom-up) впровадження підходів до регулювання та балансування інновацій і безпеки [7, с. 6-7]. Монографія «Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2023–2030)» визначає етапність реалізації та інституційні механізми, що може бути орієнтиром для організацій при плануванні ІІІ-проектів і корпоративних політик [8, с. 16-20].

Таблиця 1. ІІІ на етапах управлінського рішення (приклади)

Етап	ІІІ-інструменти	Ефект і контроль
Дані	Очищення, аномалії, інтеграція	Якість; приватність і доступи [3]
Аналітика	Прогнози, класифікація; ген. асистент	Планування; валідація/моніторинг [3; 5]
Ухвалення	НАСД «людина—ІІІ» [2]	Ескалація; відповідальність менеджера [1; 2]
Контроль	КРІ; рейтинги/зворотні зв'язки [6]	Нагляд; аудит упередженості, ХАІ [3; 4]

Отже, автоматизація управлінських рішень із ІІІ доцільна за умови: якісних даних і критеріїв ефективності; продуманого поділу праці «людина—ІІІ»; прозорості, пояснюваності та аудиту;

постійного моніторингу ризиків і корекції моделей [1–4; 6].

Список використаних джерел

1. Вітлінський В. В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 101-113.
2. Puranam P. Human–AI collaborative decision-making as an organization design problem. *Journal of Organization Design*. 2021. URL:<https://link.springer.com/article/10.1007/s41469-021-00095-2> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Breidbach C. F. Responsible algorithmic decision-making. *Organizational Dynamics*. 2024. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000044> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Brennen A. What Do People Really Want When They Say They Want “Explainable AI”? CHI EA '20. 2020. URL:<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3334480.3383047> (дата звернення: 22.02.2026).
5. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at Work. NBER Working Paper. 2023. URL:<https://www.nber.org/papers/w31161> (дата звернення: 26.02.2026).
6. Stark D., Pais I. Algorithmic Management in the Platform Economy. *Sociologica*. URL:<https://sociologica.unibo.it/article/view/12221> (дата звернення: 27.02.2026).
7. Мінцифри. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. 2024. С. 6-11.
8. Шевченко А. І. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2023–2030): монографія. 2023. DOI: 10.15407/development_strategy_2023. С. 16-20.

Овсянніков Г.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ковалів В.М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕХОДУ ДО ПРОАКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах високого рівня невизначеності традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатніми. Ретроспективний аналіз показників діяльності, що спирається на запізнілі дані минулого, не дозволяє своєчасно реагувати на кризові ситуації та майбутні ризики. Це зумовлює необхідність переходу до проактивного управління на основі предиктивної аналітики. Останні дослідження підкреслюють, що діджиталізація формує інформаційну основу для використання великих даних та прогнозних моделей у стратегічному управлінні. [1; 2] Сутність предиктивної аналітики полягає у використанні алгоритмів машинного навчання та аналізу великих масивів даних для прогнозування майбутніх значень ключових показників діяльності підприємства. На відміну від традиційного аналізу, предиктивні інструменти орієнтовані на формування прогнозних оцінок, які безпосередньо використовуються у процесі стратегічного планування.

Впровадження предиктивної аналітики в стратегію діджиталізації управління забезпечує: проактивне планування (можливість виявлення негативних тенденцій на ранніх стадіях та своєчасне впровадження коригувальних заходів) [1], оптимізацію ресурсів (точне прогнозування попиту та витрат дозволяє забезпечити раціональний розподіл ресурсів) [1], мультиплікативний ефект (інтеграція моделей прогнозування оптимізує процеси інвестиційного планування та посилює адаптивність системи ризик-менеджменту).

Таким чином, предиктивна аналітика є ключовим інструментом модернізації управління, що забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного. Це підвищує обґрунтованість стратегічних рішень та збільшує конкурентоспроможність підприємства в умовах високого рівня невизначеності.

Список використаних джерел

1. Семенцова О. В., Ковальов А. Ю. Предиктивна та сценарна аналітика у стратегічному управлінні підприємствами залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 79–87.

2. Токмакова І. В. та ін. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134

Пелех Б.А.

Науковий керівник: PhD, ст. викл. Лизак М.П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасних моделях управління бізнесом стратегічне планування дедалі менше сприймається як «періодична підготовка документа», і дедалі більше — як інноваційна управлінська технологія, що формує довгострокову логіку розвитку, забезпечує узгодженість рішень і підвищує стійкість підприємства до змін. Турбулентність ринку, технологічні зрушення, регуляторні коливання, нестабільність ланцюгів постачання, логістичні обмеження та природно-кліматичні ризики роблять традиційну «лінійну» модель плану вразливою. За таких умов ключовою цінністю стратегічного планування стає не точність прогнозу, а керованість вибору: підприємство має чітко визначати, куди рухається, на яких ринках і завдяки чому створює цінність, які компетенції є критичними, які ризики є прийнятними, та як швидко воно здатне коригувати курс без втрати цілісності.

Важливо розмежувати стратегію як логіку довгострокового успіху та стратегічне планування як дисциплінований процес її формування, комунікації, реалізації та перегляду. У цьому контексті продуктивним є багатовимірний погляд на стратегію, який дозволяє поєднати наміри керівництва з реальними патернами поведінки організації. Зокрема, розуміння стратегії як поєднання

плану, маневру, патерну, позиції та перспективи підкреслює: стратегічне планування не може бути зведене до «переліку заходів», адже стратегія живе в рішеннях, інвестиціях, структурі взаємодій і культурі управління [1]. Відтак якісне планування повинно одночасно виконувати дві функції: фіксувати стратегічний каркас (довгострокові пріоритети, межі, критерії успіху) та забезпечувати механізми навчання і корекції в міру накопичення даних і досвіду.

У сучасному менеджменті помилкою є ототожнення стратегічного планування зі «створенням стратегії» як завершеного продукту. У реальній практиці значна частина стратегічних рішень виникає як результат організаційного навчання, адаптації та поступового «складання» стійких управлінських рутин. Відповідно, роль стратегічного планування доцільно бачити як підсилювач стратегічного мислення керівників: воно забезпечує аналітичну основу, формати обговорення, правила узгодження і контроль, але не підміняє управлінський вибір формалізмом [1]. Такий підхід наближає планування до інноваційних технологій менеджменту, оскільки фокус переноситься на процеси прийняття рішень, швидкість зворотного зв'язку та якість управлінських циклів.

Критичною вимогою до стратегічного планування в умовах турбулентності є адаптивність. Тут доцільно використовувати логіку динамічних здатностей: конкурентна і розвиткова спроможність підприємства залежить від того, чи здатне воно своєчасно «відчувати» зміни (у попиті, ресурсах, регуляторних умовах), «захоплювати» можливості (через інвестиції, партнерства, перебудову портфеля) і «трансформуватися» (оновлювати процеси, структуру, компетенції) [2]. У такій парадигмі стратегічне планування перестає бути статичним «планом на 3–5 років», натомість воно вибудовується як система правил: які припущення є ключовими, які сигнали вимагають перегляду рішень, які сценарії вважаються правдоподібними, які ресурси є резервними, а які — «якорними» для збереження фокусу.

Практична результативність стратегічного планування проявляється тоді, коли стратегія перетворюється на керовану систему реалізації. Типова проблема підприємств полягає у розриві між «декларованими намірами» і щоденною операційною поведінкою: підрозділи оптимізують локальні показники, а

стратегічні пріоритети залишаються поза управлінською рутинною. Для подолання такого розриву стратегічне планування має включати механізм перекладу стратегії в узгоджені цілі, показники та ініціативи. У цьому сенсі концепція збалансованої системи показників є не лише інструментом контролю, а технологією стратегічної інтеграції: вона формує причинно-наслідкову логіку, де інвестиції у навчання і розвиток, процесні поліпшення та цінність для клієнтів трансформуються у фінансовий результат, а стратегічна карта робить цю логіку видимою для всієї організації [3]. Таким чином, стратегічне планування набуває ознак «операційованої стратегії», де вимірюваність і відповідальність стають умовою розвитку, а не додатком до нього.

В умовах нестабільності стратегічне планування має поєднувати концентрацію та гнучкість. Концентрація потрібна, щоб підприємство не розпоршувало ресурси й не втрачало стратегічну ідентичність: визначаються кілька пріоритетів, що мають найвищу цінність для конкурентної позиції та розвитку. Гнучкість потрібна, щоб оперативно адаптувати засоби досягнення цих пріоритетів: уточнювати виробничо-ринкові рішення, змінювати проєктний портфель, перерозподіляти бюджети, коригувати календар реалізації. Управлінський баланс досягається тоді, коли фіксується «стратегічний каркас» (місія, логіка створення цінності, ключові компетенції, принципи інвестицій, допустимий ризик), а операційна частина плану організована як короткі цикли виконання і перегляду з опорою на дані та KPI. Саме тут проявляється інноваційний характер стратегічного планування: організація переходить від разового плану до безперервного управлінського процесу, де стратегія є керованою системою рішень і навчання.

Для підприємств реального сектору, зокрема аграрного типу, адаптивне стратегічне планування є особливо важливим через сезонність, чутливість до погодних факторів, залежність від логістики та фінансування, коливання цін і вимоги до якості. У таких умовах стратегічний розвиток потребує не лише нарощування виробничого потенціалу, а й удосконалення управлінських технологій: сценарного мислення, ризик-менеджменту, цифрового обліку й аналітики, управління портфелем ініціатив, розвитку компетенцій та партнерської інтеграції в ланцюги створення вартості. У підсумку підприємство отримує не просто «план», а здатність проходити невизначеність із

меншими втратами, швидше відновлюватися після шоків і підтримувати керований темп розвитку.

Отже, стратегічне планування в сучасних моделях управління бізнесом доцільно трактувати як інноваційну управлінську технологію, що поєднує стратегічний вибір, механізми реалізації, вимірюваність та організаційне навчання. Його результативність визначається здатністю менеджменту одночасно забезпечити фокус на пріоритетах і побудувати адаптивні цикли перегляду рішень, а також перевести стратегічні наміри в систему цілей, KPI та ініціатив. Саме така логіка робить розвиток не випадковим наслідком сприятливої кон'юнктури, а керованим процесом, який підприємство може відтворювати в різних зовнішніх умовах.

Список використаних джерел

1. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. 1994. January–February. P. 107–114.
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

Різник Д. Р., Шепелюк А. П.
Науковий керівник: dr inz., prof PWr, Мазуркевич М.
Вроцлавський університет науки і техніки

ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ЛНТУ

Досягнення Цілі сталого розвитку 5 (ЦСР 5) «Гендерна рівність» у закладах вищої освіти потребує не лише декларування принципів, а й трансформації управлінських механізмів академічного просування. Незважаючи на загальноосвітні тенденції до скорочення гендерного розриву, жінки в академічному середовищі досі стикаються з феноменом «лабіринту» — системою нелінійних перешкод та «скляною стелею» при доступі до керівних посад. Метою дослідження є розробка стратегій впровадження

гендерно-нейтральних управлінських рішень в ЛНТУ для забезпечення реалізації підцілей 5.1, 5.5 та 5.a ЦСР 5.

Академічне просування в ЗВО є критично важливим аспектом розвитку академічної кар'єри, надаючи працівникам можливості для зростання, підвищення відповідальності та визнання.

Ключовою проблемою реалізації ЦСР 5 в академічному середовищі є розрив між формальною рівністю прав і фактичним доступом жінок до керівних посад. Проведений аналіз у ЛНТУ засвідчив, що, попри відсутність відкритої упередженості в процедурах, існує потреба в системних рішеннях для подолання «лабіринту» неформальних бар'єрів. Запропоновані стратегії диференційовано за типами просування.

Ключовим результатом є розроблена таблиця різних типів академічного просування та стратегії досягнення ЦСР5 в ЗВО.

Горизонтальне просування передбачає ротацию працівників між кафедрами та факультетами без зміни посадового рівня, що розширює професійний досвід і видимість жінок в академічному середовищі, забезпечуючи рівні можливості у професійному розвитку (5.1) та підвищуючи участь жінок у різних академічних ролях (5.5). Вертикальне просування означає підвищення на вищу посаду зі зростанням відповідальності та статусу, що безпосередньо гарантує доступ жінок до керівництва й лідерських посад (5.5) і підтримує політики гендерної рівності в університеті (5.a). Просте просування передбачає підвищення рівня відповідальності без збільшення заробітної плати, що дозволяє накопичувати досвід і готуватися до вищих посад, реалізуючи рівні права у професійному рості (5.1) та підготовку до подальшого лідерства (5.5). Відкрите просування гарантує рівний доступ усіх співробітників до конкурсів через публікацію умов і результатів відбору, забезпечуючи прозорість і рівні права для всіх кандидатів (5.1) та підвищуючи шанси жінок на лідерство (5.5). Закрите просування, яке відбувається без відкритого конкурсу на основі внутрішніх рішень, потребує формалізованих процедур для забезпечення гендерної нейтральності, що сприяє зниженню бар'єрів для жінок і контролю за гендерною нейтральністю процесів (5.5, 5.a).

У ЛНТУ спостерігається природний гендерний баланс на всіх рівнях академічної ієрархії, включно з керівними посадами. Такі результати підтверджують ефективність політик університету щодо

забезпечення рівних можливостей у професійному розвитку та академічному просуванні, що відповідає принципам ЦСР 5 – гендерна рівність та сприяє підвищенню участі жінок у науковому та управлінському лідерстві.

Університети можуть забезпечити гендерну рівність в академічному просуванні через комплексні підходи: горизонтальне та вертикальне просування, прозорі відкриті процедури конкурсів, розвиток компетенцій, наставництво та індивідуальні плани кар'єрного росту. Реалізація цих заходів сприяє рівним можливостям для жінок і чоловіків, доступу до лідерства та досягненню підцілей ЦСР 5 – гендерна рівність у вищій освіті.

Список використаних джерел

1. Bøgelund, P., & Tangkjær, C. (2025). Career opportunities and support for postdocs in academia: a conceptual framework for career engagement. *European Journal of Higher Education*, 1-21.
2. Cabello, A. F., & Grochocki, L. F. D. M. (2024). Endogamy in the Brazilian Higher Education System: A descriptive analysis. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 105, e5710.
3. Iskamto, D., Santosa, B., Juhariyah, L., & Ghazali, P. L. (2024). Incentives and Their Impact on Employee Satisfaction. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 3(2), 120–132. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v3i2.1180>
4. Mafindi, K. A. (2024). Evolution and impact of personnel management practices in higher education institutions. *Solo Universal Journal of Islamic Education and Multiculturalism*, 2(03), 279-292.

Сайчук С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михапук Н.І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ВАЖЛИВІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Соціальне рішення вважається результативним у тому випадку, коли особа, що його приймає, має належний рівень компетентності та високий професіоналізм. Важливою умовою також є

своєчасність прийняття рішення. Навіть правильне й добре обґрунтоване рішення, ухвалене із запізненням, може бути рівнозначним помилці. Тому особливого значення набуває оперативність управлінських дій та здатність швидко реагувати на зміни в ситуації.

Ефективність соціального рішення проявляється також у його повноті, тобто здатності повністю або на тривалий час вирішувати поставлену проблему. На практиці досить часто трапляються рішення, які лише частково реагують на ситуацію, що склалася, але не усувають її першопричини.

Процес прийняття соціального рішення фактично передбачає вибір із декількох можливих варіантів розв'язання певної проблеми. Керівник повинен враховувати, що в реальній управлінській діяльності рідко існує єдиний варіант, який має беззаперечну перевагу над іншими. Якісне та ефективне соціальне управлінське рішення є результатом творчого та цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, а також правильного вибору методів, засобів і шляхів її розв'язання відповідно до цілей системи менеджменту. Таким чином, прийняття рішення є одним із ключових елементів діяльності будь-якого керівника.

На якість соціального рішення впливають різні чинники, зокрема використання наукових підходів і принципів управління, застосування методів моделювання, автоматизація управлінських процесів, а також належна мотивація до прийняття ефективних рішень. Зазвичай у процесі ухвалення будь-якого рішення певною мірою поєднуються три складові: інтуїція, судження та раціональний аналіз.

Суб'єктивні рішення формуються на основі особистого бачення подій та індивідуального ставлення до них, тобто без глибокого аналізу реальної ситуації, що може знижувати їхню ефективність.

До ефективних і якісних соціальних управлінських рішень висувається низка вимог (див. рис. 1.1). Однією з ключових є всебічна обґрунтованість, яка передбачає прийняття рішення на основі максимально повної та достовірної інформації. Водночас цього недостатньо — необхідно також аналізувати ресурсне забезпечення, науково-технічні можливості, стратегічні цілі розвитку, а також економічні й соціальні перспективи підприємства, регіону чи галузі. Комплексне обґрунтування

рішення потребує пошуку нових підходів до опрацювання науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Щоб відповідати реальним умовам і досягати поставленої мети, соціальні рішення повинні відповідати певним вимогам, серед яких: раціональність, цілеспрямованість, своєчасність, лаконічність, економічність, мобільність, регулярність, чесність, комплексність, вимірюваність, забезпеченість ресурсами, наукова обґрунтованість, а також використання автоматизованих систем збору, обробки інформації та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

Серденецький Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михапук Н.І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки ефективна діяльність підприємства неможлива без належно розробленого бізнес-плану.

Практика функціонування підприємств різних форм власності свідчить про зростання ролі планування, що обумовлено динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Чим більш мінливими стають умови господарювання, тим більшої впорядкованості потребує внутрішня діяльність підприємства, а також зростає значущість формування стратегій і організації їх оперативної реалізації.

Відсутність чітко сформованого плану є ознакою неефективного

управління. Досягнення успіху підприємством, незалежно від масштабів, галузі чи організаційно-правової форми, неможливе без визначення перспектив розвитку, встановлення орієнтирів діяльності та розроблення обґрунтованого бізнес-плану.

Об'єктом планування виступає виробничо-комерційна діяльність підприємства, його інноваційний розвиток, забезпечення стабільності функціонування всіх підсистем, дотримання екологічних вимог, а також економічна і соціальна діяльність у межах національної економіки.

Планування базується на системі об'єктивних економічних законів, зокрема: законі економічної ефективності, який передбачає досягнення максимального задоволення потреб споживачів за умов отримання прибутку; законі попиту і пропозиції, що забезпечує ринкову рівновагу; законі вартості та інших.

Виникнення підприємницької ідеї супроводжується необхідністю вирішення низки питань: визначення цільового споживача, оцінка ринку збуту, обґрунтування потреби у фінансових ресурсах, а також оцінка доцільності та прибутковості проекту. Відповіді на ці питання формуються у процесі розроблення бізнес-плану.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення фінансових ресурсів для реалізації проекту. Потенційні інвестори та кредитори, як правило, приймають рішення про фінансування лише за наявності детально опрацьованого бізнес-плану, що підтверджує економічну доцільність діяльності.

У науковій літературі бізнес-план трактується у кількох аспектах: як інструмент внутрішнього планування і складова стратегічного управління; як засіб організації взаємодії з контрагентами та джерелами фінансування; як плановий документ, що може розроблятися як на рівні підприємства, так і його окремих підрозділів.

Найбільш повне розуміння сутності бізнес-плану передбачає інтеграцію зазначених підходів. У цьому контексті бізнес-план визначається як письмовий документ, що відображає зміст підприємницької ідеї, механізми її реалізації та охоплює ринкові, виробничі, організаційні й фінансові аспекти діяльності, а також особливості управління підприємством.

Процес розроблення бізнес-плану передбачає не лише визначення стратегічних цілей, але й формування комплексу

оперативних заходів для їх досягнення. Таким чином, бізнес-план виступає базою для поточного планування та сприяє кращому усвідомленню працівниками їхніх функцій у межах спільної діяльності.

У системі ринкового управління бізнес-план виконує роль ключового інструменту, який слугує відправною точкою для планування та реалізації діяльності підприємства, визначаючи оптимальні строки та мінімізуючи ризики реалізації проєкту.

Особливість бізнес-плану полягає у його комплексному характері, оскільки він охоплює всі ключові аспекти бізнес-проєкту, враховує потенційні ризики та пропонує шляхи їх подолання. Водночас його розроблення потребує врахування специфічних умов і факторів, притаманних конкретному виду діяльності.

Зміст бізнес-плану залежить від ряду чинників, серед яких: диверсифікація напрямів діяльності, стан зовнішнього середовища, структура джерел фінансування, характеристики продукції, масштаб бізнесу та галузева специфіка.

Максимальний ефект від використання бізнес-плану досягається за умови його інтеграції в безперервну систему управління підприємством. Для цього необхідно забезпечити регулярне оновлення бізнес-плану, впровадження системи бюджетування, визначення центрів фінансової відповідальності, а також налагодження ефективної інформаційної взаємодії між підсистемами планування та контролю.

Список використаних джерел

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

Сива А.О.

Науковий керівник: д.е.н., доц. Смолич Д.В.
Луцький національний технічний університет

КАДРОВА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та трансформації ринку праці особливого значення набуває забезпечення кадрової безпеки організацій. В Україні актуальність цього питання суттєво зросла в умовах повномасштабного вторгнення, що спричинило зміни у сфері зайнятості та функціонування підприємств. Мобілізаційні процеси, вимушена міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів формують нові виклики для системи управління персоналом. За таких умов кадрова безпека набуває стратегічного значення поряд з фінансовою, інформаційною та іншими складовими економічної безпеки підприємства, оскільки саме людський ресурс значною мірою визначає ефективність діяльності організації та її здатність до розвитку.

Проблематика кадрової безпеки активно досліджується у науковій літературі, однак єдиного підходу до трактування цього поняття не сформовано. Це зумовлено складністю та багатовимірністю категорії, а також різними науковими підходами до її розуміння. Зокрема, С. Гармаш розглядає кадрову безпеку як підсистему економічної безпеки підприємства, самостійну систему управління та елемент забезпечення процесу управління персоналом [1]. Такий підхід підкреслює її системний характер та інтегрованість у загальну систему управління підприємством.

Узагальнюючи наукові підходи, В. Швед та О. Чернокозінська визначають кадрову безпеку як сукупність механізмів, інструментів і методів, спрямованих на мінімізацію або усунення загроз і ризиків у системі кадрової політики підприємства [2]. Реалізація відповідних заходів дає змогу запобігати небажаним діям персоналу та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

Важливе місце кадрова безпека посідає у структурі економічної безпеки підприємства. За В. Панченком, її зміст конкретизується через завдання, пов'язані з формуванням кадрової стратегії,

плануванням людських ресурсів, розробленням нормативної документації, проведенням інформаційно-роз'яснювальної роботи та моніторингом кадрових ризиків [3]. Водночас Г. Назарова та Р. Урдуханов наголошують на ключовій ролі служби управління персоналом у формуванні системи кадрової безпеки, яка охоплює стратегічні, організаційні, нормативно-методичні, інформаційні, інструментальні, кадрові та фінансові складові [4].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити кадрову безпеку організації як систему управлінських, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування і розвитку організації шляхом запобігання, мінімізації та нейтралізації ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

Важливим аспектом дослідження є визначення структурних складових кадрової безпеки. Н. Швець розглядає її як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення безпеки життєдіяльності працівників, їх соціально-мотиваційної стабільності, професійного розвитку та психологічного комфорту [5]. На основі узагальнення наукових підходів можна виокремити основні структурні складові кадрової безпеки організації (табл. 1).

Таблиця 1. Структура кадрової безпеки організації

Складова	Характеристика	Способи забезпечення
Безпека життєдіяльності	Забезпечення фізичної безпеки працівників, збереження їхнього здоров'я та створення безпечних умов праці	дотримання норм охорони праці; медичне страхування; програми підтримки здоров'я; забезпечення безпечних умов праці
Соціально-мотиваційна безпека	Формування умов для стабільної трудової діяльності, професійного розвитку та мотивації персоналу	система оплати праці; кар'єрне зростання; соціальні гарантії; розвиток компетентностей; справедлива кадрова політика
Професійна безпека	Захист професійних інтересів працівників та ефективне використання їхнього	підвищення кваліфікації; захист інтелектуальної власності; інформаційна безпека; страхування

	інтелектуального потенціалу	професійних ризиків
Психологічна безпека	Формування сприятливого психологічного клімату в колективі та запобігання конфліктам	розвиток корпоративної культури; ефективна внутрішня комунікація; психологічна підтримка персоналу

Таким чином, кадрова безпека організації має комплексний характер і охоплює фізичні, соціально-економічні, професійні та психологічні аспекти діяльності персоналу. Її забезпечення передбачає системний підхід до управління персоналом, що включає формування ефективної кадрової політики, застосування сучасних інструментів мотивації, професійного розвитку та оцінювання працівників, а також створення сприятливого організаційного середовища для реалізації кадрового потенціалу. Важливим елементом забезпечення кадрової безпеки є постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз, своєчасне виявлення кадрових ризиків та впровадження превентивних заходів.

Отже, кадрова безпека є важливою складовою системи економічної безпеки організації та одним із ключових чинників її стабільного функціонування. В нинішніх умовах господарювання забезпечення належного рівня кадрової безпеки набуває стратегічного значення для збереження кадрового потенціалу організацій, підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів та забезпечення довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Гармаш С. (2022). Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (4), 44-49. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.44>
2. Швед В. В., Чернокозинська О. А. (2022). Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 36. С. 101-108. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9854>
3. Панченко В. А. (2018) Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 21 (2). С. 53-60.

4. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. (2023) Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 8. № 2. С. 347 – 352. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-50>

5. Швець Н. (2006) Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. № 5. С. 26-27.

Скубій І.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Куцай Н.С.
Луцький національний технічний університет

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня конкуренції особливого значення набуває розвиток людського капіталу організації. Саме професійний потенціал працівників, рівень їх компетентностей, здатність до інноваційної діяльності та ефективного використання сучасних технологій визначають конкурентні переваги підприємства на ринку. У цьому контексті підвищення кваліфікації персоналу виступає важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності організації та її сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, що вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Впровадження інноваційних технологій, розвиток цифрової економіки та глобалізаційні процеси призводять до швидкого оновлення знань і професійних компетентностей. У таких умовах традиційна система підготовки кадрів вже не забезпечує необхідного рівня професійної підготовки, що зумовлює потребу у безперервному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників.

У наукових дослідженнях розвиток персоналу розглядається як важлива складова системи управління людськими ресурсами, спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації. Як зазначають дослідники, систематичне підвищення кваліфікації працівників сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зростанню продуктивності праці та формуванню інноваційного потенціалу організації [1]. Крім того, розвиток персоналу забезпечує підвищення рівня мотивації працівників, їх професійної мобільності та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень.

Підвищення кваліфікації працівників є складовою системи професійного розвитку персоналу та передбачає цілеспрямований процес оновлення і поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до сучасних вимог професійної діяльності. Основною метою цього процесу є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації.

У науковій літературі підвищення кваліфікації розглядається як важливий елемент управління персоналом, що сприяє удосконаленню професійної компетентності працівників та підвищенню ефективності їх трудової діяльності. Система розвитку персоналу повинна бути інтегрована у загальну стратегію управління підприємством та орієнтована на формування компетентностей, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності організації [2].

До основних форм підвищення кваліфікації працівників належать професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування, участь у семінарах і конференціях, дистанційне навчання та самоосвіта. Використання сучасних освітніх технологій, зокрема електронного навчання та корпоративних освітніх платформ, сприяє підвищенню ефективності процесу професійного розвитку персоналу.

Аналіз сучасних підходів до управління розвитком персоналу свідчить про те, що інвестиції у підвищення кваліфікації працівників мають значний позитивний вплив на результати діяльності організації. Насамперед це проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості продукції та послуг, удосконаленні управлінських процесів і підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

Крім того, підвищення кваліфікації персоналу сприяє формуванню інноваційного потенціалу підприємства. Кваліфіковані працівники здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати сучасні технології та удосконалювати бізнес-процеси. Це, у свою чергу, дозволяє організації підвищувати рівень конкурентоспроможності та зміцнювати свої позиції на ринку.

Важливим аспектом ефективності системи підвищення кваліфікації є визначення потреб у навчанні та оцінювання результативності навчальних програм. Для цього доцільно використовувати сучасні методи оцінювання компетентностей персоналу, що дозволяють визначити рівень професійної підготовки працівників та сформувавши індивідуальні програми їх розвитку [3].

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові технології навчання, зокрема дистанційні освітні платформи, онлайн-курси та інтерактивні навчальні програми. Використання таких інструментів сприяє підвищенню доступності навчання та забезпечує безперервний розвиток персоналу незалежно від місця роботи чи проживання.

Отже, підвищення кваліфікації працівників є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного економічного середовища. Систематичний розвиток професійних компетентностей персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, формуванню його інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Ефективна система підвищення кваліфікації повинна бути інтегрована у стратегічне управління персоналом і базуватися на використанні сучасних методів навчання, оцінювання компетентностей та розвитку кадрового потенціалу. Саме такий підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток організації, підвищити її адаптивність до змін зовнішнього середовища та сформувавши довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2022. 308 с.

3. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. Підприємництво і торгівля. 2020. № 27. С. 63–68.

Сокирко М.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах комунікація виступає не лише засобом передачі інформації, а й одним із ключових інструментів управління діловими відносинами. Вона сприяє розвитку підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

Нині активно вдосконалюються процеси роботи з інформацією, що проявляється у створенні баз даних, розвитку комп'ютерних мереж та впровадженні спеціалізованого програмного забезпечення. Водночас комунікативність як здатність встановлювати контакти, підтримувати взаємозв'язки та досягати взаєморозуміння залишається важливим чинником ефективної взаємодії. Проте виключно технічні заходи не здатні повністю вирішити проблеми комунікації.

Комунікація є багатогранним і складним процесом, що охоплює різні форми взаємодії: особисте спілкування, групові обговорення, наради, телефонні переговори, а також обмін письмовою інформацією у вигляді звітів, листів і записок. Вона включає передачу інформації через слова, символи, жести та інші засоби, а також відображає ставлення учасників до знань, досвіду та позицій один одного, сприяючи формуванню довіри й узгодженню поглядів.

Лише незначна частина організацій підходить до розвитку комунікацій системно, враховуючи як технічні аспекти, так і міжособистісні відносини, організаційну культуру та ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

Дослідження свідчать, що керівники витрачають від 50 до 90 % робочого часу на комунікацію, що пояснюється їх участю у

процесах прийняття рішень, планування, організації, мотивації, контролю та міжособистісної взаємодії.

До основних завдань управління комунікаціями належать: забезпечення інформаційної підтримки змін (зокрема реструктуризації чи злиття підприємств), супровід управлінських рішень, виявлення комунікаційних і управлінських проблем, зниження опору персоналу до змін, формування згуртованого колективу та підвищення мотивації працівників.

Оскільки інформаційний обмін є невід'ємною складовою всіх управлінських функцій, комунікація виконує роль інтегруючого процесу, який об'єднує всі елементи організації в єдину систему. За відсутності належного зв'язку управління втрачає ефективність, а діяльність підприємства стає дезорганізованою.

У господарській практиці застосовуються різноманітні форми комунікації, зокрема: експресивна (вираження емоцій і переживань), інформаційна (передача знань і повідомлень), соціально-ритуальна (дотримання норм і традицій), переконлива (вплив на позицію інших) та паралінгвістична (використання міміки, жестів і пози). Кожна з них має своє функціональне призначення в управлінському процесі.

Особливу роль відіграє невербальна комунікація, яка доповнює вербальні повідомлення та дозволяє передавати емоційний стан, ставлення та інші важливі аспекти взаємодії, що не завжди можуть бути виражені словами.

Загалом комунікації поділяються на письмові, усні та візуальні. Психологи вважають, що в багатьох випадках найбільш ефективною є безпосередня усна взаємодія, оскільки вона дозволяє уточнити деталі та уникнути непорозумінь.

Для забезпечення ефективності вертикальних комунікацій важливо дотримуватись таких принципів: уникнення надмірного контролю, що знижує відповідальність підлеглих; дотримання ієрархічної структури; забезпечення достатнього рівня інформованості працівників; використання коректного й етичного стилю спілкування.

Розвиток внутрішніх комунікацій підприємства має узгоджуватися з його стратегічними цілями та реалізовуватися через відповідні програми, заходи та бюджетне забезпечення.

Покращення комунікаційної взаємодії значною мірою залежить від ефективної організації інформаційних потоків. Чітко

структуровані та адресні потоки інформації формують сприятливий психологічний клімат, підвищують продуктивність праці та зменшують ризик непорозумінь.

Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від достовірності, своєчасності та повноти інформації. У цьому контексті комунікаційний менеджмент забезпечує інформаційну підтримку всіх процесів управління, де інформація виступає ключовим ресурсом, а комунікація — основним механізмом її передачі.

Діяльність у сфері внутрішніх комунікацій охоплює широкий спектр завдань, зокрема організацію корпоративних заходів, розвиток професійних і соціальних спільнот, ведення внутрішніх порталів і блогів.

З огляду на багатогранність і масштабність цих процесів, їх реалізація, як правило, покладається не на окремого фахівця, а на спеціалізований підрозділ, наприклад відділ внутрішніх комунікацій.

Список використаних джерел

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010. 243 с.

Сукмановський А.Я.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває ефективне використання людського капіталу підприємства. Саме людський капітал виступає одним із ключових ресурсів, що визначає інноваційний потенціал

організації, її здатність до адаптації в умовах динамічних змін та досягнення стратегічних цілей розвитку. Тому питання формування та розвитку людського капіталу стає важливим напрямом сучасного менеджменту.

Людський капітал підприємства розглядається як сукупність знань, професійних навичок, компетентностей, досвіду, творчого потенціалу та мотивації працівників, які використовуються у процесі виробничої та управлінської діяльності. Він формується внаслідок інвестицій у освіту, професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток творчих здібностей працівників та покращення умов праці. Науковці підкреслюють, що розвиток людського капіталу є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [1, с. 94].

У сучасній практиці управління підприємствами все більшого значення набувають інноваційні підходи до розвитку людського капіталу. Традиційні методи підготовки та навчання персоналу поступово доповнюються новими інструментами, які базуються на використанні інформаційних технологій, сучасних освітніх методик та інноваційних форм організації праці. Це дозволяє значно підвищити ефективність професійного розвитку працівників та сприяти формуванню інноваційного середовища в організації.

Одним із важливих інноваційних підходів є використання цифрових технологій у процесі навчання та розвитку персоналу. Сучасні підприємства активно впроваджують системи електронного навчання (e-learning), дистанційні освітні платформи, вебінари, онлайн-курси та інші цифрові інструменти, що дозволяють забезпечити безперервний розвиток компетентностей працівників. Такі форми навчання є більш гнучкими, доступними та ефективними, оскільки дозволяють працівникам отримувати нові знання без відриву від виробничого процесу.

Важливим напрямом розвитку людського капіталу є також формування системи корпоративного навчання. Корпоративне навчання передбачає організацію спеціальних програм підготовки персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Багато сучасних організацій створюють власні навчальні центри або корпоративні університети, що забезпечують систематичне підвищення кваліфікації працівників. Такий підхід дозволяє формувати необхідні професійні компетентності, сприяє адаптації

нових працівників та забезпечує передачу досвіду між поколіннями співробітників.

Інноваційним інструментом розвитку людського капіталу є впровадження систем управління знаннями на підприємстві. Управління знаннями передбачає створення умов для накопичення, збереження та поширення знань між працівниками організації. Для цього використовуються внутрішні інформаційні системи, бази даних, електронні бібліотеки, корпоративні портали та інші засоби обміну інформацією. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуального потенціалу працівників та забезпечує збереження важливих знань у межах організації.

Особливу роль у розвитку людського капіталу відіграє система мотивації персоналу. Інноваційні підходи до мотивації передбачають використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальні стимули включають можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень працівників, гнучкий графік роботи та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Ефективне поєднання різних форм мотивації сприяє підвищенню залученості працівників до діяльності підприємства та стимулює їх до інноваційної активності [2, с. 58].

Не менш важливим напрямом є формування інноваційної корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та традицій, які формуються в організації та впливають на взаємодію між працівниками. Підприємства, що орієнтовані на інноваційний розвиток, прагнуть створити середовище, яке стимулює творчість, ініціативність та прагнення до професійного розвитку. У таких організаціях заохочується обмін ідеями, підтримуються інноваційні проекти та створюються умови для реалізації творчого потенціалу працівників.

Суттєву роль у розвитку людського капіталу відіграють сучасні HR-технології. До них належать системи управління талантами, HR-аналітика, цифрові платформи управління персоналом та інші інструменти, які дозволяють підвищити ефективність кадрової роботи. Використання HR-аналітики дає змогу аналізувати рівень

компетентності працівників, оцінювати ефективність їхньої діяльності та прогнозувати потреби підприємства у персоналі.

Ще одним важливим напрямом розвитку людського капіталу є формування лідерського потенціалу працівників. Сучасні підприємства приділяють значну увагу підготовці майбутніх керівників, створенню кадрового резерву та розвитку управлінських компетентностей персоналу. Для цього використовуються різноманітні методи професійного розвитку, зокрема тренінги, коучинг, наставництво та програми розвитку лідерства [3, с. 127].

Важливо також зазначити, що інвестиції у розвиток людського капіталу мають довгостроковий ефект для підприємства. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції та послуг, а також створює передумови для впровадження інновацій. Саме тому розвиток людського капіталу розглядається як стратегічний напрям управління підприємством.

Отже, розвиток людського капіталу є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту. Використання інноваційних підходів у сфері управління персоналом дозволяє підприємствам ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників, стимулювати їхню творчу активність та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2015. 344 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2018. 512 с.

Терлецький В. Р.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко Г. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Матеріально-технічне забезпечення є важливою складовою виробничої діяльності аграрних підприємств і виступає основою функціонування технологічних процесів у сільському господарстві. Без належного забезпечення технічними засобами, матеріалами, паливом, насінням, засобами захисту рослин та іншими ресурсами неможливо забезпечити стабільне виробництво сільськогосподарської продукції [4]. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю цін на матеріальні ресурси та необхідністю оптимізації витрат. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів управління закупівлями, що ґрунтуються на принципах логістики, стратегічного планування та раціонального використання ресурсів. Від рівня забезпеченості сільськогосподарських підприємств необхідними ресурсами значною мірою залежить ефективність виробничих процесів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати господарської діяльності.

У науковій літературі управління закупівлями розглядається як складова логістики постачання, яка відповідає за організацію придбання необхідних товарів і послуг відповідної якості, у необхідній кількості та у встановлені терміни з оптимальним рівнем витрат [2].

Закупівельна діяльність сільськогосподарських підприємств включає низку етапів: визначення потреби у матеріальних ресурсах, пошук і вибір постачальників, укладання контрактів, організацію постачання та контроль якості ресурсів і їх використання.

Особливістю закупівельної діяльності в аграрному секторі є значна залежність від сезонності виробництва, природно-

кліматичних умов, цінових коливань на ринку ресурсів та обмеженості фінансових можливостей підприємств.

Значна частка логістичних витрат підприємства припадає саме на сферу постачання та управління запасами. У деяких випадках вони можуть становити до половини загальних логістичних витрат, що підтверджує важливість ефективного управління закупівлями матеріальних ресурсів [2].

Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств являє собою систему організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємств необхідними матеріальними і технічними ресурсами для здійснення виробничої діяльності [3].

Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення повинна включати планування потреби у ресурсах, інвестиційне забезпечення, використання інноваційних технологій та вдосконалення фінансово-кредитної інфраструктури [4].

На процес забезпечення підприємств матеріальними ресурсами впливають внутрішні та зовнішні фактори, серед яких рівень розвитку ринку матеріальних ресурсів, державна підтримка аграрного сектору, доступність кредитних ресурсів, інноваційний потенціал підприємства та природно-кліматичні умови.

Логістика постачання передбачає інтегроване управління матеріальними потоками з метою повного задоволення потреб підприємства в ресурсах з мінімальними витратами та у визначені строки [2]. Використання логістичного підходу дозволяє оптимізувати структуру матеріальних ресурсів, зменшити витрати на зберігання запасів, забезпечити безперервність виробничого процесу та підвищити ефективність взаємодії з постачальниками.

Важливим інструментом управління закупівлями є система управління запасами. Вона передбачає визначення оптимального розміру замовлення, періодичності закупівель та рівня страхових запасів. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути надмірного накопичення ресурсів та запобігти їх дефіциту у виробничому процесі.

Важливу роль у процесі управління закупівлями відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення управління закупівлями. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє контролювати використання ресурсів, прогнозувати потребу у матеріалах, аналізувати ефективність закупівельної діяльності та

приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для підвищення ефективності закупівельної діяльності доцільно впроваджувати сучасні логістичні системи управління постачанням, використовувати цифрові системи управління запасами, розвивати партнерські відносини з постачальниками, активізувати інвестиційну діяльність та удосконалювати державну підтримку аграрного сектору.

Ефективне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Використання сучасних методів управління закупівлями, заснованих на принципах логістики, системного аналізу та інформаційно-аналітичного забезпечення, дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. Баланюк І. Ф. Обліково-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств у системі управління маркетингових досліджень та економічного контролю / І. Ф. Баланюк, Т. Л. Кузьмін, М. В. Смушак, В. І. Вовчук, В. В. Кобилянський // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2024. - № 2(2). - С. 62-70.

2. Варченко О. М. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами / О. М. Варченко, І. О. Герасименко, О. О. Варченко, Н. О. Вернюк // Економічний аналіз. – 2022. – Том 32. № 1. – С. 147–159.

3. Гуменюк М.М. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств: монографія / М.М. Гуменюк. – Київ, ПАТ “Випол” – 2016. – 196 с.

4. Шеленко Д. І. Організація матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств / Д. І. Шеленко // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – № 1-2 (44). – С. 17–21.

Тиндик С. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Перетятко Л.А.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ВІД СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДО ІНКЛЮЗИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на отримання прибутку, а й на дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. Сучасні організації прагнуть поєднати економічну ефективність із соціальною значущістю своєї діяльності, що зумовлює формування нових підходів до управління ресурсами та персоналом [1]. Одним із таких підходів є поступовий перехід від концепції корпоративної соціальної відповідальності до інклюзивного менеджменту.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільне зобов'язання підприємств діяти відповідально щодо суспільства, навколишнього середовища та власних працівників. Вона проявляється у дотриманні етичних стандартів ведення бізнесу, підтримці соціальних ініціатив, розвитку персоналу та забезпеченні належних умов праці [2]. Впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів і споживачів, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [3].

Разом з тим сучасні соціально-економічні процеси, глобалізація та розвиток інформаційних технологій формують нові вимоги до управління організаціями. У цих умовах дедалі більшого значення набуває інклюзивний менеджмент, який орієнтований на створення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхнього соціального статусу, віку, статі, фізичних можливостей чи культурних особливостей [4]. Основною метою інклюзивного менеджменту є формування такого робочого середовища, у якому кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал та брати активну участь у діяльності організації.

Інклюзивний менеджмент базується на принципах рівності, поваги до різноманіття та відкритості до співпраці. Він передбачає

формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури взаємної підтримки та ефективну комунікацію між працівниками [2]. У результаті підвищується рівень мотивації персоналу, зростає продуктивність праці та покращується якість управлінських рішень.

Важливу роль у розвитку інклюзивного менеджменту відіграють сучасні інструменти управління. До них належать управління різноманітним персоналу, інклюзивне лідерство, гнучкі форми організації праці, цифрові системи управління персоналом та сучасні методи мотивації працівників [5]. Використання таких інструментів дозволяє більш ефективно управляти людськими ресурсами та створювати сприятливі умови для розвитку працівників.

Особливо актуальним питання інклюзивного менеджменту є для України, де в умовах соціальних трансформацій важливо забезпечити рівні можливості для різних категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Впровадження інклюзивних підходів у діяльність підприємств сприяє соціальній інтеграції таких груп населення та підвищує ефективність використання людського потенціалу держави [6].

Отже, перехід від соціальної відповідальності до інклюзивного менеджменту є важливим етапом розвитку сучасних управлінських підходів. Інклюзивний менеджмент сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів організації, розвитку інновацій та формуванню сприятливого соціального середовища в колективі. У майбутньому саме інклюзивні практики управління можуть стати одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку підприємств та економіки загалом.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та практика розвитку. – Київ: КНЕУ, 2019.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019.
3. Грішнова О. А. Людський розвиток. – Київ: КНЕУ, 2017.
4. Іванілов О. С. Менеджмент організацій. – Київ: Центр навчальної літератури, 2018.

5. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – Київ: КНЕУ, 2020.
6. Міністерство соціальної політики України. Інклюзивна політика на ринку праці. – Київ, 2022.

Томашівський А.А., Чорна Д.Т.
Науковий керівник: викладач Марутяк Г.С.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж
Львівського національного університету»

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підвищення ефективності управління на підприємстві досягається через оптимізацію трьох основних напрямків: управління ресурсами (витратами), покращення персоналу та організаційної структури, а також автоматизацію процесів (впровадження ІТ). Ключові кроки включають впровадження сучасних методів мотивації, розвиток персоналу, оновлення технічної бази, фінансовий аналіз для зниження витрат та впровадження систем управління ефективністю.

Ефективне управління виробництва полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових – досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва і прибутку.

Тому, при формуванні системи показників ефективного управління діяльності підприємства слід дотримуватися таких основних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників управління ефективністю; відображення ефективності використання кожного із видів застосованих ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;
- здійснення провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробничої діяльності.

В процесі вдосконалення розробки організаційної структури підприємства можна виділити три стадії підвищення ефективності

управління підприємством: її попередня структура, структуризація апарату управління і впровадження реалізації [3].

Однак, не дивлячись на те, що ми використали даний підхід як методологію, все ж таки не достатньо чітко виділено етапи, пов'язані з визначенням проблеми та аналізом чинників [1].

Також необхідно зазначити, що система управління прибутком буде оптимальною тільки в тому випадку, коли цілі кожної підсистеми будуть визначатись глобальними цілями розвитку підприємства в цілому. В загальному вигляді прибуток визначається як різниця між сумою доходів та витратами на виробництво і реалізацію продукції з урахуванням збитків від різних господарських операцій.

Отже, основними завданнями підвищення ефективності управління є:

- виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок виробничої діяльності, інвестиційних і фінансових операцій;
- виявлення резервів нарощування прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової політики підприємства, цінової політики, податкової політики.

Визначальним чинником зростання управління ефективністю підприємства є кадри – керівні працівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Створення відповідних сприятливих умов на виробництві, системи матеріальної зацікавленості та дієвого механізму мотивації праці забезпечує високий рівень ефективної діяльності кожного працівника, відповідальності за доручений йому обсяг робіт.

Організація ефективного управління процесів забезпечує відповідну необхідну спеціалізацію та координацію всієї діяльності підприємства і створює певну систему складного процесу виробничо-господарського управління [2].

Державна економічна та соціальна політика великою мірою впливають як на ефективність управління суспільного виробництва в цілому, так і на окремо взятому підприємстві.

На результативність діяльності підприємств безпосередній вплив має належний розвиток виробничої інфраструктури (енергетичне забезпечення, комунікації, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт, торгівля тощо).

У процесі виробничої діяльності, розвитку економіки відбуваються постійні структурні зміни. Вони значною мірою

впливають на показники управління ефективністю на різних рівнях господарювання. Найбільш важливими є структурні зміни економічного та соціального спрямування, найчастіше відбуваються в:

- технології, наукових дослідженнях та розробці, супроводжуваних революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпортованих та вітчизняних технологій); структурі, складі та технічному рівні основних фондів (капіталу);
- територіальній організації виробництва (переважно децентралізація з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій);
- формах зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; структурі складу персоналу за ознаками статі, освіти, кваліфікації, територіальної концентрації тощо.

Інноваційна бізнес-модель підприємства є не тільки основою його управління. Високий ступінь прозорості у бізнесі, простота та доступність системного опису дає змогу розробити початкове технічне завдання та налаштувати систему управління ресурсами. Навіть більше, в міру накопичення змін у бізнес-моделі, можливо здійснювати розробку нових вимог щодо вдосконалення та покращення системи управління конкурентоспроможністю даного підприємства.

Список використаних джерел

1. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А.А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. – Режим доступу: <http://intkonf.org>
2. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] Відкритий міжнародний університет розвитку людини. - Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
3. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [електронний ресурс], Режим посилання: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.

Трибе О.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Перетятко Л.А.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Сучасний розвиток бізнесу характеризується активним впровадженням інноваційних технологій у систему управління підприємствами. Однією з найперспективніших є технологія штучного інтелекту, яка допомагає підвищити ефективність управління бізнес-процесами та покращити прийняття управлінських рішень.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) — це технології, що дозволяють комп'ютерним системам аналізувати великі обсяги даних, навчатися на основі інформації та пропонувати оптимальні рішення. У менеджменті AI використовується для автоматизації процесів, аналізу ринку та прогнозування попиту.

Одним із важливих напрямів застосування AI є аналіз великих даних (Big Data). Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть швидко обробляти інформацію, визначати поведінку споживачів та прогнозувати тенденції ринку. Це допомагає менеджерам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Також штучний інтелект використовується для автоматизації бізнес-процесів: обробки замовлень, управління запасами та аналізу фінансових показників. Це зменшує витрати часу, підвищує ефективність роботи та знижує ризик помилок.

Крім того, AI застосовується у маркетингу для аналізу поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних кампаній. Попри певні виклики, пов'язані з безпекою даних та етичними аспектами, використання штучного інтелекту стає важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018.

2. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson Education, 2020.

3. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson, 2022.

Хомицький М.В., Мигуля А.А.
Науковий керівник: д.е.н., проф. Кошій О.В.
Луцький національний технічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМОК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інновації нині є важливим чинником підтримання конкурентоспроможності організацій на ринку та забезпечення їх ефективної діяльності. Вони охоплюють усі сфери діяльності організації та передбачають удосконалення процесів, продуктів і послуг.

Русин-Гриник Р.Р., Пилипенко І.М., Борсук Р.О. та Сало Б.І. виділяють цілий ряд інновацій [1] (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація інновацій

Ознаки класифікації	Види інновацій
За змістом	Техніко-технологічні, маркетингові, управлінські.
За характером	Інкрементальні, радикальні.
За формою	Продуктові, процесні, системні.

В умовах цифровізації особливо важливу роль у діяльності сучасних організацій відіграють цифрові інновації. Цифрові інновації – це впровадження та застосування цифрових технологій для створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, послуг, процесів чи бізнес-моделей, що дає змогу отримати нову цінність, підвищити ефективність або конкурентоспроможність [2].

Цифрові інновації створюють нові продукти, послуги та бізнес-моделі [3].

Для забезпечення високої конкурентоспроможності сучасних організацій на ринку впровадження цифрових інновацій повинно носити комплексний, системний характер і передбачати цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація представляє собою «стратегічний

процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління» [4].

Успішне впровадження цифрових інновацій та проведення комплексної цифрової трансформації дозволяє отримати цілий ряд переваг для організації [4]:

1. Зростання продуктивності. Цифрові технології дозволяють зменшити витрати, пришвидшити обслуговування клієнтів. Організації, що використовують цифрові технології, знижують свої витрати на 20-30 %.

2. Впровадження інновацій. Впроваджуються нові технології (автоматизація, штучний інтелект, блокчейн, машинне навчання).

3. Екологічна і соціальна стійкість. Цифрові технології дозволяють ефективно управляти ресурсами, знизити негативний вплив на довкілля.

4. Глобальна доступність. Цифрові платформи сприяють здійсненню діяльності без жорстких географічних обмежень.

5. Прозорість і безпека даних.

6. Швидкість прийняття рішень. Зростання швидкості аналізу великих масивів даних, розробки прогнозів.

Таким чином, впровадження інновацій сучасними організаціями є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності та успішності функціонування на ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти цифровим інноваціям, які забезпечують адаптацію організацій до цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Русин-Гриник Р. Р., Пилипенко І. М., Борсук Р. О., Сало Б. І. Класифікація інновацій у сфері Е-бізнесу. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376877206> KLASIFIKACIA INNOVACIJ U SFERI E-BIZNESU (дата звернення: 07.03.2026)

2. What Is Digital Innovation? URL: https://greyb.com/glossaries/digital-innovation/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.03.2026)

3. Чухраєва Н., Назаров В. Цифрові інновації в трансформації економіки: бар'єри та стимули. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ceae22b9-8d41-4587->

[b2ba-fc9b0e134c96/content](#) (дата звернення: 07.03.2026)

4. Коломоець Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72-80.

Хотинський Н. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дубневич Ю. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна парадигма управління територіальними громадами (ТГ) в Україні вимагає переходу від консервативного адміністрування до динамічного стратегічного менеджменту. В умовах децентралізації громада постає як специфічна корпоративна структура, де ефективність використання ресурсів безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Застосування інструментів бізнес-планування дозволяє систематизувати цілі розвитку та забезпечити їх досягнення через чітко визначені показники ефективності.

Для візуалізації цілісної системи стратегічного моніторингу пропонується використовувати адаптовану модель збалансованих показників, що відображена на рисунку нижче. [1]

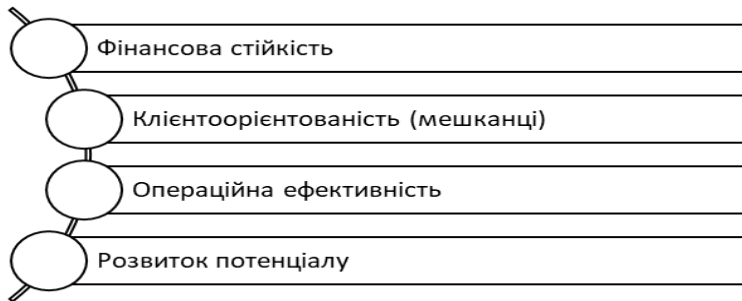


Рис. 1. Система збалансованих детермінант стратегічного розвитку територіальної громади

Представлена модель (рис. 1) базується на чотирьох фундаментальних векторах, які забезпечують комплексний підхід до управління стратегією громади.

Фінансова стійкість передбачає оптимізацію власних доходів та підвищення рівня самодостатності громади задля мінімізації залежності від зовнішніх трансфертів.

Клієнтоорієнтованість трансформує роль жителя на активного стейкхолдера, де якість життєвого простору та сервісів є головним критерієм успіху влади.

Операційна ефективність фокусується на діджиталізації послуг та автоматизації процесів, що дозволяє швидше реагувати на запити бізнесу та населення. [2]

Розвиток потенціалу інвестиції в людський капітал та інноваційну інфраструктуру, що створюють підґрунтя для утримання молоді та професійного зростання кадрів.

Важливою умовою реалізації зазначених векторів є інтеграція сучасних IT-рішень у структуру управління. Використання геоінформаційних систем (ГІС) для моніторингу земельних ресурсів та впровадження хмарних сервісів для управління комунальними активами дозволяють громаді діяти як цифрова екосистема. Це забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень та створює фундамент для розвитку «Smart City» технологій, що є обов'язковим атрибутом сучасної моделі муніципального менеджменту. [3]

Процес інтеграції бізнес-методів у стратегічне управління ТГ має здійснюватися послідовно. Початковий етап передбачає проведення глибокого аудиту наявних ресурсів та ідентифікацію прихованих резервів росту. На другому етапі відбувається декомпозиція стратегічних цілей громади до рівня конкретних операційних показників для кожного департаменту чи комунального підприємства. Третій етап полягає у цифровізації систем моніторингу та впровадженні інструментів контролінгу в режимі реального часу. Заключний етап передбачає формування культури відкритої звітності та залучення зовнішніх інвесторів через публічні інвестиційні кейси.

Впровадження запропонованих рекомендацій є критично важливим для подолання «бюджетної інертності», що часто стає на заваді реальному розвитку територій. Перехід до корпоративних стандартів звітності та управління дозволяє не просто фіксувати

стан справ, а превентивно реагувати на економічні загрози. Адаптація цих моделей не повинна бути сліпим копіюванням бізнес-процесів; вона має враховувати соціальну специфіку кожної громади, де головним дивідендом є не грошовий прибуток, а зростання людського добробуту. [3]

Успіх такої трансформації залежить від готовності управлінської команди до зміни ментальних моделей: від ролі «розпорядника бюджету» до ролі «менеджера територіального розвитку». Саме такий підхід дозволяє перетворити стратегію з формального документа на реальну «дорожню карту», яка здатна зацікавити зовнішніх інвесторів та міжнародних донорів, гарантуючи їм зрозумілі правила гри та вимірювані результати співпраці. [4]

Адаптація принципів корпоративного менеджменту дозволяє громадам вийти за межі традиційного розподілу дотацій і перейти до створення доданої вартості на своїй території. Використання збалансованої моделі розвитку забезпечує прозорість управління, підвищує кредитний рейтинг громади та створює фундамент для сталого економічного зростання в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Пронько Л. М., Затайдух К. І., Чорний Я. С. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № (вип.). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428>

(дата звернення: 19.02.2026).

2. Котов В. І. Інвестиційні стратегії бізнес-структур у забезпеченні фінансово-економічної самостійності територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. № (вип.). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7157>

(дата звернення: 19.02.2026).

3. Котов І. В. Напрями відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL:

<https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-17-02-14> (дата звернення:

19.02.2026).

4. Корчинська О. Управління розвитком територіальної громади під впливом багатofакторіального середовища. *Socio-*

Economic and Governance Studies. 2024. № 40. URL:
<https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/article/view/sge40-03-009> (дата звернення: 19.02.2026).

Цап М. В., Шкредко В. А.
Науковий керівник: к.е.н., доц Тибінка Г. І.
Львівський національний університет імені Івана Франка

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ЗВ'ЯЗКУ

Велика кількість науковців та фахівців розглядають по-різному операційний менеджмент, що, в свою чергу, можна пояснити, на наше переконання, багатогранністю останнього, а також складністю й унікальністю окремих бізнес процесів та пошуком найбільш влучного тлумачення. Операційний менеджмент, насамперед, пов'язують із виробничою діяльністю, реінжинірингом або будь-якими фізичними змінами стану предметів праці. Тому, найчастіше операційний менеджмент визначають як діяльність із управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю. Таке трактування цієї категорії вважаємо сьогодні досить узагальненим, так як у нього включені функції, пов'язані із закупівлею, виробництвом та розподілом ресурсів, які хоч і тісно переплетені з операціями, але, зазвичай, вважаються окремими напрямками наукових досліджень. Також недоліком такого підходу вважаємо відносно обмеження дій сферою матеріального виробництва [2, с. 21; 3, с. 31].

Як правило, у сфері матеріального виробництва будь-яка корисна діяльність пов'язана із переробкою чого-небудь. Це може бути, наприклад, виготовлення поліграфічної продукції, переробка інформації у видавничій справі або у сфері реклами. При наданні послуг до процесу переробки можуть залучатись споживачі (готельний бізнес, туристичні, медичні послуги тощо). Операційний менеджмент часто також пов'язують із ефективним та раціональним управлінням операціями. При цьому, завжди підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів в подібних

операціях не важливий. В даному випадку теорія може застосовуватись як для цеху заводу, комбінату, так і для медичної організації або банківської установи [4, с. 163].

Операційний менеджмент — це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю. Операційний менеджмент займає центральне місце у системі менеджменту підприємства, поряд з управлінням маркетингом, інвестиціями, фінансами та персоналом.

В контексті виявлення зв'язку операційного менеджменту із конкурентоспроможністю таке трактування вважаємо найбільш вдалим, оскільки в ньому акцентують увагу на конкуруванні суб'єктів ринку – тобто на продукті. Варто зазначити, що аналогічно до маркетингу та фінансів операційний менеджмент являє собою сферу бізнесу, на нашу думку, із явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент є складовою управління, а не лише одним із способів для ухвалення рішень у будь-яких сферах, тому його керівна функція вирізняє цю частину від інших. Вважаємо правильною позицію В. Воронкової, що по суті виробничий менеджмент є тотожним поняттям до управління виробництвом організації, адже його фундаментом є керування виробничими комплексами [5, с.423].

Оптимальна організація системи операційного менеджменту можлива, на наше переконання, лише за умов урахування специфічних функцій операційної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. Зокрема, розглядаючи питання оптимізації системи операційного менеджменту підприємств ІТ-зв'язку як інструменту посилення їхньої конкурентоздатності, важливо визначити особливості операційної діяльності таких організацій. Варто брати до уваги, що ІТ-зв'язок – це відносно молода сфера діяльності, яка є складовою частиною національної інформаційної інфраструктури і має забезпечити суб'єктів господарської та суспільної діяльності, населення послугами комунікацій шляхом інформаційних технологій, які б відповідали міжнародним стандартам щодо доступності, якості, надійності, а також спеціальним вимогам щодо безпеки та захисту інформації.

Діяльність у сфері ІТ-зв'язку включає наступні основні види операцій:

- 1) надання послуг Інтернет-комунікації;

- 2) надання послуг передавання даних;
- 3) надання послуг пошукового зв'язку;
- 4) експлуатація ліній, каналів, трактів передавання інформації ІТ-засобами з метою надання їх у користування на договірних засадах;
- 5) надання послуг сервісного обслуговування абонентів ІТ-зв'язку.

Таким чином, метою операційного менеджменту у сфері ІТ-зв'язку вважаємо забезпечення оптимального функціонування мереж комунікацій відповідно до їх призначення та згідно із законом, за якого підприємства виконуватимуть необхідні виробничі завдання, залучаючи мінімум матеріальних, фінансових, технічних та інтелектуальних ресурсів. Пріоритетним при цьому, на наше переконання, є забезпечення тривалої й якісної роботи засобів і мереж ІТ-зв'язку шляхом виконання загальних та специфічних функцій управління в умовах впливу зовнішнього середовища та із метою забезпечення конкурентних позицій підприємства – постачальника комунікаційних послуг на ринку [1].

Згідно із окресленими обов'язками та типами діяльності, які виконують компанії ІТ-зв'язку, можна виділити особливі функції оперативного управління таких установ: розробка робіт із надання послуг зв'язку; нагляд за технологічною підготовкою діяльності; розпорядження персоналом, включно з фаховою освітою та стимулюванням; управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності; нормування, облік та аналіз витрат ресурсів і часу на операції з облаштування мережі ІТ-зв'язку та проведення комунікацій; безпека праці та техніка безпеки; нагляд за якістю послуг; контроль взаємодії з клієнтами та оперативності задоволення потреб; керування інформаційними та матеріальними потоками в операційній системі; управління маркетингом, зокрема дослідження ринку, обґрунтування рівня встановлених цін на послуги, поширення послуг ІТ-зв'язку; фінансовий облік, формування звітності та фінансова діяльність; правовий супровід та моніторинг діяльності щодо дотримання норм чинного законодавства; керування мережевою інфраструктурою тощо.

На наше переконання, залежно від суб'єктів виконання цих функцій система операційного менеджменту підприємств ІТ-зв'язку може мати ієрархічну структуру, до якої входять наступні рівні: керування діяльністю; управління послугами; управління

мережею комунікації; керування технічними і мережевими ресурсами; забезпечення технічними та мережевими ресурсами. Така система дає змогу максимально ефективно розпоряджатися операціями залучення потрібних технічних, технологічних та інших ресурсів, їх перетворення у готові послуги та постачання останніх на ринок. Це, своєю чергою, допомагатиме досягненню цілей корпоративної стратегії підприємства й забезпечуватиме його конкурентоспроможність на ринку послуг ІТ-зв'язку.

Водночас, досягнення конкурентоспроможності підприємства та завоювання вагомого місця на ринку можливі, ми вважаємо, тільки за умови вдосконалення системи операційного менеджменту, що передбачає визначення та обґрунтування заходів із оптимізації виробничого процесу, зміни виробничої структури, технології та методів виробництва чи надання послуг згідно із запитамі споживачів [6].

В цілому, у науковій літературі виділяють наступні напрями удосконалення системи виробничого менеджменту на підприємстві:

1. Зміна технології виробництва – заміна та поліпшення матеріалів, технології, техніки виробництва суттєво підвищують якість продукції та попит на неї.

2. Покращення внутрішньоорганізаційних зв'язків та обміну інформацією – сприяє значній економії витрат, зменшення браку та невідповідності продукції, якості поставок, їх своєчасності; позитивно впливає на попит на продукцію та прибутковість організації.

3. Підвищення кваліфікації персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів – забезпечити швидке впровадження нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей у практику діяльності підприємства.

4. Контроль якості продукції або сукупності властивостей продукції/послуги, що зумовлюють ступінь її придатності для задоволення потреб людини відповідно до свого призначення.

5. Науково-дослідна робота над розробленням нових виробів із метою створення нової продукції або модернізації тієї, що випускається.

6. Упровадження енергозберігаючих технологій – гарантує зменшення енергоємності виробництва та підвищення рівня енергозбереження.

7. Системний аналіз конкурентоспроможності товарів/послуг.

8. Упровадження високопродуктивних інструментів, пристосувань та інших засобів, що сприяють удосконаленню операційної діяльності.

Однак, на нашу думку, посилення конкурентоздатності діяльності у сфері інформаційних технологій, окрім наведених напрямів, потребує вдосконалення операційної діяльності відповідно до зростаючих потреб ринку, зокрема актуальних запитів користувачів послуг ІТ-комунікацій.

Пропонуємо наступні напрями удосконалення операційного менеджменту підприємств ІТзв'язку:

1. Постійне вдосконалення технологічного та матеріально-технічного забезпечення мережі ІТкомунікацій та підвищення якості надання послуг завдяки впровадженню сучасних розробок у сфері

ІТ.

2. Регулярне навчання персоналу з метою підвищення продуктивності праці під час роботи з новітніми інформаційними технологіями.

3. Орієнтація операційної діяльності на споживача: підвищення швидкості реагування на звернення клієнтів, налагодження зворотного зв'язку, можливість надання цілодобового сервісу тощо.

4. Оптимізація каналів надання послуг із метою заощадження матеріально-технічних, мережних ресурсів та часу, необхідних для обслуговування клієнтів, і тим самим зниження вартості обслуговування та встановлення тарифів за принципом «ціна – якість».

5. Постійний моніторинг ринку, що дає змогу оцінити місце підприємства на ринку, сильні та слабкі сторони конкурентів і на основі цього сформувавши маркетингову та операційну стратегії підприємства.

6. Формування нових пропозицій та розширення спектру доступних послуг, у тому числі тих, що не мають аналогів, відповідно до існуючої маркетингової стратегії організації.

Отже, мінливі умови конкуренції та швидкий розвиток інформаційних технологій засвідчують, що дієве керування операціями є потрібною передумовою для успішної діяльності підприємства ІТзв'язку, а впровадження запропонованих способів

покращення операційного управління дозволить гарантувати їхню високу змагальність.

Список використаних джерел

1. Про телекомунікації: Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1280-IV. Редакція від 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 24.02.2026).
2. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26.
3. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика: монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 337 с.
4. Горошанська О. О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. № 11. 2016. с. 162-166.
5. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2004. 550 с.
6. Топорницька О., Мельник Л. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні аспекти ресурсовикористання», ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. С. 29–30.

Човага А. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Станько Т. М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФОРДИЗМ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення соціальної ролі бізнесу особливого значення набуває концепція соціальної відповідальності підприємств. Сучасні організації дедалі

більше усвідомлюють необхідність поєднання економічної ефективності з відповідальністю перед працівниками, суспільством і навколишнім середовищем. Водночас ідеї соціально відповідального ведення бізнесу мають глибоке історичне підґрунтя, яке формувалося протягом тривалого періоду розвитку менеджменту.

Однією з важливих моделей організації виробництва та управління, що справила значний вплив на формування сучасних підходів до соціальної політики підприємств, став фордизм. Ця модель була сформована на початку ХХ століття американським підприємцем Генрі Фордом та передбачала впровадження принципово нових підходів до організації праці, підвищення продуктивності виробництва та покращення соціального становища працівників. Особливістю фордизму стало поєднання інноваційних технологічних рішень із соціально орієнтованою політикою підприємства. Запровадження високої заробітної плати, скорочення робочого дня та покращення умов праці сприяли не лише підвищенню ефективності виробництва, але й формуванню нових підходів до взаємодії між роботодавцем і працівниками.

Фордизм є однією з найбільш відомих моделей організації виробництва у промисловій історії. Основою цієї моделі стало поєднання масового виробництва стандартизованої продукції з високим рівнем механізації та чіткою організацією виробничих процесів. Ключовою інновацією фордизму стало впровадження конвеєрного виробництва, яке дозволило значно підвищити продуктивність праці та скоротити витрати на виготовлення продукції. Масове виробництво автомобілів на підприємствах компанії Ford Motor Company стало прикладом ефективного використання цього підходу.

Разом із технологічними інноваціями фордизм передбачав і суттєві зміни у сфері управління персоналом. У 1914 році Генрі Форд запровадив нову систему оплати праці, відповідно до якої мінімальна заробітна плата працівників була підвищена до п'яти доларів на день, що на той час значно перевищувало середній рівень оплати праці в промисловості. Це рішення мало не лише економічне, але й соціальне значення. Підвищення заробітної плати дозволило працівникам забезпечити вищий рівень життя, а також сприяло формуванню нової моделі споживання, коли робітники самі ставали споживачами продукції підприємства [2, с. 37-41].

Соціальна політика, запроваджена Генрі Фордом, стала одним із найбільш важливих елементів цієї моделі управління. Підприємство почало активно впроваджувати заходи, спрямовані на покращення умов праці та підвищення добробуту працівників.

Серед основних напрямів соціальної політики фордизму можна виділити:

- підвищення заробітної плати працівників;
- скорочення тривалості робочого дня;
- покращення умов праці на виробництві;
- розвиток соціальної інфраструктури для працівників.

Завдяки таким заходам підприємство не лише підвищувало мотивацію персоналу, але й зменшувало плинність кадрів та підвищувало рівень лояльності працівників до компанії. У результаті соціальна політика стала важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством. Водночас соціальна орієнтація бізнесу сприяла формуванню нових стандартів взаємовідносин між підприємством і суспільством. Підприємства почали усвідомлювати, що їхня діяльність має вплив не лише на економічні результати, але й на соціальний розвиток суспільства.

Розвиток сучасної концепції соціальної відповідальності бізнесу значною мірою пов'язаний із історичними практиками соціально орієнтованого управління підприємствами. У цьому контексті фордизм можна розглядати як одну з ранніх моделей соціально відповідального менеджменту [1, с. 85-88].

Сучасна концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає, що підприємства повинні враховувати інтереси різних груп зацікавлених сторін, зокрема працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та суспільства загалом. Багато принципів цієї концепції мають певну схожість із підходами, які застосовувалися у межах фордизму. Зокрема, йдеться про забезпечення гідного рівня оплати праці, покращення умов праці, розвиток соціальної інфраструктури та формування довгострокових взаємовідносин між підприємством і працівниками.

Таким чином, фордизм став важливим етапом у розвитку управлінської думки та сприяв формуванню нових підходів до соціальної ролі бізнесу.

Попри значні зміни у світовій економіці та появу нових моделей організації виробництва, багато ідей фордизму залишаються

актуальними і сьогодні. Зокрема, принципи ефективної організації праці, підвищення продуктивності виробництва та соціальної орієнтації бізнесу продовжують використовуватися у сучасному менеджменті. У сучасних умовах підприємства дедалі більше уваги приділяють питанням сталого розвитку, етичного ведення бізнесу та соціальної відповідальності. У цьому контексті історичний досвід фордизму може бути корисним для формування ефективних стратегій управління підприємствами [3, с. 33-35].

Фордизм відіграв важливу роль у розвитку теорії та практики менеджменту, поєднавши інноваційні виробничі технології із соціально орієнтованою політикою підприємства. Запроваджені Генрі Фордом підходи до організації праці та підвищення добробуту працівників стали важливим кроком у формуванні нових стандартів взаємовідносин між бізнесом і суспільством.

Фордизм можна розглядати як одну з історичних передумов формування сучасної концепції соціальної відповідальності бізнесу. Його досвід залишається важливим джерелом для розвитку соціально відповідального менеджменту та пошуку ефективних моделей взаємодії між підприємствами та суспільством.

Список використаних джерел

1. Бондаренко І. С. Фордизм як унікальна модель соціального інжинірингу: комунікаційно-технологічний підхід. *Держава та регіони*. 2018. № 2 (34). С. 85-91.
2. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
3. Подолян Г. П. Соціально-економічні практики у процесах формування корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 33-38.

Шередько Ю.

Науковий керівник: доктор філософії, ст. викл. Колодій І.В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Саме людські ресурси є основним фактором розвитку організації, оскільки від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та залученості до діяльності підприємства залежить ефективність функціонування організації загалом. У зв'язку з цим питання формування сучасних підходів до управління персоналом є актуальним для підприємств різних сфер діяльності [1].

Управління персоналом являє собою комплекс організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу працівників. Основною метою управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими працівниками, створення умов для їх професійного розвитку та формування ефективної системи мотивації. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Однією з ключових функцій управління персоналом є планування потреби в кадрах. Це передбачає визначення необхідної кількості працівників, їх кваліфікації та компетенцій, що відповідають стратегічним цілям організації. Наступним важливим етапом є підбір і відбір персоналу, який дозволяє залучити до роботи фахівців, здатних ефективно виконувати професійні обов'язки. Не менш важливою є адаптація нових працівників, що допомагає їм швидше інтегруватися в колектив та ознайомитися з особливостями діяльності підприємства.

Сучасні організації дедалі частіше застосовують нові підходи до управління персоналом, які орієнтовані на розвиток людського потенціалу. Одним із таких підходів є компетентнісний підхід, що передбачає визначення та розвиток ключових компетенцій

працівників. Застосування цього підходу дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників, оскільки він орієнтований не лише на професійні знання, а й на розвиток навичок комунікації, лідерства, командної роботи та здатності до прийняття рішень [2].

Важливим напрямом сучасного управління персоналом є використання інформаційних технологій у HR-процесах. Автоматизація кадрових процедур дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, спростити процеси підбору персоналу, оцінювання результатів роботи та організації навчання працівників. Крім того, цифрові технології сприяють формуванню сучасних систем управління знаннями та розвитку дистанційних форм навчання персоналу.

Одним із найважливіших елементів системи управління персоналом є мотивація працівників. Вона спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та розвитку організації. Система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси та різноманітні соціальні виплати. Водночас дедалі більшого значення набувають нематеріальні методи мотивації, серед яких важливу роль відіграють можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень та визнання досягнень працівників.

Важливим фактором ефективного управління персоналом є формування сприятливого організаційного клімату та розвиток корпоративної культури в організації. Саме ці елементи значною мірою визначають характер взаємовідносин між працівниками, стиль управління та загальну атмосферу в колективі. Сприятливий організаційний клімат створює умови, за яких працівники почуваються впевнено, відчують підтримку з боку керівництва та мають можливість повною мірою реалізувати свій професійний потенціал. У таких умовах підвищується рівень задоволеності роботою, зростає мотивація працівників до досягнення високих результатів, а також знижується рівень конфліктності та плинності кадрів.

Корпоративна культура визначає систему спільних цінностей, норм, традицій і правил поведінки, яких дотримуються працівники організації у процесі своєї діяльності. Вона формується під впливом управлінських підходів, особливостей організаційної

структури, історії підприємства та стилю керівництва. Корпоративна культура виступає своєрідним регулятором поведінки працівників, оскільки вона визначає прийнятні моделі взаємодії в колективі, сприяє узгодженню індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями організації та формує відчуття належності до спільної справи.

Крім того, корпоративна культура сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом. Відкритість у комунікаціях, прозорість управлінських рішень та справедливе ставлення до працівників формують позитивне ставлення до організації та її керівництва. У таких умовах працівники більш охоче висловлюють свої ідеї, пропозиції та беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом організаціям необхідно постійно вдосконалювати кадрову політику та впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Серед основних напрямів удосконалення системи управління персоналом можна виділити розвиток системи безперервного навчання працівників, впровадження сучасних HR-технологій, удосконалення системи оцінювання результатів діяльності та формування ефективної системи мотивації. Також важливим є розвиток лідерських якостей керівників, оскільки саме від стилю управління значною мірою залежить ефективність роботи колективу.

Таким чином, управління персоналом є важливою складовою системи управління організацією. Ефективне використання людських ресурсів дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають орієнтацію на розвиток людського потенціалу, використання цифрових технологій та формування ефективної системи мотивації працівників. Упровадження таких підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності організацій та забезпеченню їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Зеркаль, А.; Павленко, М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 70.
2. Ярмус, Т. Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. С. 37.

Шолудько О.П.

Науковий керівник: к.ф.н., проф. Добропас І.О.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ТА ВІДЕОІГРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ І ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У цифровій економіці відеоігри перестали бути лише розважальним продуктом і перетворилися на впливовий культурний та пізнавальний феномен, що формує нові моделі сприйняття, мотивації та взаємодії людей з інформаційними системами [1; 2]. Інтерактивна природа ігор, заснована на поєднанні правил, візуальних образів і можливостей вибору, робить їх придатним інструментом для управління поведінкою – як у сфері споживання, так і в організації праці. Гейміфікація, що означає перенесення ігрових механік (балів, рівнів, досягнень, рейтингів) у неігрові контексти, створює для менеджменту нові способи впливу на увагу, залученість і лояльність цільової аудиторії. Водночас використання навчальних відеоігор дозволяє моделювати складні ситуації, тренувати навички прийняття рішень та формувати бажані поведінкові патерни з мінімальними ризиками для компаній.

Філософські дослідження гри показують, що гра є універсальною формою людської діяльності, у якій поєднуються свобода, творчість і пізнання; сучасні відеоігри лише розширюють цей потенціал за допомогою цифрових технологій [1; 2; 5]. Концепція ергодичного тексту Е. Аарсета та процедурної риторики І. Богоста демонструє, що відеогра «переконує» не стільки через сюжет, скільки через правила й алгоритми, які задають логіку успіху і поразки та спрямовують дії гравця [3; 4]. Для менеджменту

це означає можливість конструювати таке ігрове середовище, в якому бажана для компанії поведінка – виконання плану продажів, дотримання стандартів сервісу, участь у програмах навчання – стає найвигіднішою стратегією для користувача. Гейміфіковані платформи лояльності, системи внутрішніх «квестів» для персоналу чи інтерактивні навчальні модулі працюють як керовані системи правил, що формують в учасників відчуття прогресу, досягнення та визнання.

У сфері управління персоналом гейміфікація дає можливість поєднати серйозні цілі компанії (зростання продуктивності, дотримання процедур, розвиток компетентностей) з внутрішньою мотивацією працівників до гри, змагання та самореалізації. Відеоігрові моделі, що використовують рейтинги, бейджі, сценарії співпраці чи конкуренції, сприяють формуванню командної ідентичності, підвищують зацікавленість до корпоративних програм і спрощують зворотний зв'язок щодо результатів роботи. Приклади навчальних ігор, орієнтованих на формування складних когнітивних і технічних навичок - від орбітальної механіки до історичного мислення, - демонструють ефективність поєднання практичних дій, експериментування та миттєвого зворотного зв'язку для розвитку мислення й прийняття рішень [4; 5]. Перенесення цих підходів у корпоративне навчання дозволяє скоротити час адаптації нових працівників, підвищити якість рішень і розвинути критичне мислення.

З боку споживачів гейміфікація та відеоігри виступають інструментами формування лояльності, залучення до бренду та керування увагою в перенаправленому інформаційному середовищі. Мобільні застосунки рітейлу, фінансових послуг, освітніх платформ дозволяють обирати елементи гри – щоденні завдання, колекційні нагороди, прогрес-бари, сюжетні «місії» – для використання користувачів, стимулювання повторних покупок і рекомендованих продуктів знайомим. З позиції менеджменту такі рішення не дозволяють вибирати деталі поведінки, тестувати реакцію на інші погляди й більш точно сегментувати аудиторію [3; 4]. Водночас постає етичне питання: чи не перетворюється гейміфікація на маніпуляцію, яка експлуатує психіку гравця та створює залежність від дофамінових «нагород»? Щоб уникнути цього, ігрові механізми мають бути прозорими, не приховувати

справжню цінність продукту та орієнтуватися на довгострокові відносини зі споживачем [5; 6].

Сучасні дослідження гри акцентують увагу на тому, що гейміфікація здатна як розвивати автономію суб'єкта, так і послаблювати її, коли ігрові механізми повністю підпорядковуються зовнішнім цілям – від максимізації часу на платформі до збільшення обсягів продажів. У практиці менеджменту це означає необхідність балансування між ефективністю й етичністю: гейміфікація має підтримувати свідомий вибір користувача й працівника, а не лише максимізацію короткострокових показників. Перспективним є поєднання ігрових механізмів зі стратегіями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, коли елементи гри спрямовані на формування корисних звичок - енергоощадності, здорового способу життя, участі в благодійних проєктах – як для клієнтів, так і для персоналу [2; 6]. Такий підхід дозволяє конвертувати відеоігри та гейміфіковані платформи на інструменти не лише економічної, а й соціальної цінності в цифровій економіці.

Отже, гейміфікація та відеоігри в умовах цифрової економіки виступають потужними інструментами управління поведінкою споживачів і персоналу, які об'єднують мотиваційний, освітній та аналітичний потенціал [3-6]. Вони дають змогу компаніям підвищувати ефективність, підтримувати навчання та інновації, формувати лояльність і формувати поведінкові дані, однак вимагають від менеджменту глибокого розуміння ігрових механізмів, психології мотивації та етичних обмежень. У цьому контексті інтеграційної гейміфікації в його стратегії управління доцільно розглядати як елемент довгострокової організаційної культури, орієнтований на розвиток суб'єкта, а не лише на експлуатацію уваги.

Список використаних джерел

1. Huizinga J. Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture. Boston: Beacon Press, 1955. 220 p.
2. Caillois R. Man, Play and Games / transl. from the French by M. Barash. Urbana: University of Illinois Press, 2001. 208 p.
3. Aarseth E. J. Cybertext: Perspectives on Ergodic Literature. Baltimore ; London : The Johns Hopkins University Press, 1997. 216 p.
4. Bogost I. Persuasive Games: The Expressive Power of

Videogames. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press, 2007. 450 p.

5. Sicart M. Play Matters. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press, 2014. 200 p.

6. Murray J. H. Hamlet on the Holodeck: The Future of Narrative in Cyberspace. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press, 1997. 324 p. (Updated edition with new introduction, 2017).

Яремко А. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Станько Т. М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Сучасний розвиток організацій характеризується високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах ефективність управління стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Водночас сучасні управлінські підходи мають глибоке історичне підґрунтя, сформоване в процесі тривалої еволюції управлінської думки.

Однією з найбільш важливих концепцій, що стала основою розвитку сучасної теорії менеджменту, є науковий менеджмент. Засновником цього підходу вважають американського інженера та дослідника Фредеріка Вінслоу Тейлора, який на початку ХХ століття запропонував системний підхід до організації праці, заснований на використанні наукових методів аналізу виробничих процесів. Ідеї наукового менеджменту стали важливим етапом у розвитку управлінської науки, оскільки вперше було запропоновано раціональний підхід до організації праці, підвищення продуктивності виробництва та оптимізації управлінських процесів. Хоча з часу виникнення цієї концепції минуло понад століття, її основні принципи продовжують впливати на сучасні підходи до управління організаціями.

Концепція наукового менеджменту виникла на початку ХХ століття в умовах інтенсивного розвитку промисловості та

необхідності підвищення ефективності виробничих процесів. Основною ідеєю цього підходу стало застосування наукових методів для аналізу трудових процесів та оптимізації організації праці.

Засновник цієї теорії Фредерік Вінслоу Тейлор запропонував розглядати управління як спеціалізовану діяльність, що базується на використанні наукових принципів. Він вважав, що підвищення продуктивності праці можливе завдяки раціональному розподілу функцій між керівниками та виконавцями, а також шляхом детального аналізу трудових операцій [1, с. 27-31].

До основних принципів наукового менеджменту належать:

- застосування наукових методів для аналізу трудових процесів;
- раціональний розподіл праці між управлінцями та працівниками;
- стандартизація робочих операцій;
- систематичний відбір та навчання працівників;
- матеріальне стимулювання продуктивної праці.

Реалізація цих принципів дозволила значно підвищити ефективність виробництва та сприяла формуванню нових підходів до організації управління підприємствами.

З часом ідеї наукового менеджменту отримали подальший розвиток у працях інших дослідників та практиків управління. Значний внесок у розвиток раціональної організації виробництва зробив американський промисловець Генрі Форд, який впровадив систему масового виробництва та конвеєрної організації праці, що отримала назву фордизм. Фордизм став практичним втіленням багатьох принципів наукового менеджменту, зокрема стандартизації виробничих процесів, раціоналізації праці та підвищення продуктивності виробництва. Разом із тим подальший розвиток управлінської науки привів до появи нових теоретичних підходів, які доповнювали та розширювали класичні ідеї наукового менеджменту. У середині ХХ століття почали активно розвиватися поведінкові теорії управління, що акцентували увагу на ролі людського фактора в організації. Відповідно управління почало розглядатися не лише як технічний процес організації виробництва, але й як соціальна система взаємодії людей у межах організації.

У сучасних умовах функціонування організацій принципи наукового менеджменту зазнали значної трансформації. З одного

боку, багато з них залишаються актуальними, оскільки забезпечують раціональну організацію праці та ефективне використання ресурсів. З іншого боку, сучасні організації стикаються з новими викликами, такими як глобалізація, цифровізація економіки, розвиток інновацій та підвищення ролі людського капіталу [2, с. 398-401].

Сучасні управлінські моделі поєднують принципи раціональної організації виробництва із соціально орієнтованими підходами до управління персоналом. У центрі сучасного менеджменту перебуває не лише підвищення ефективності виробничих процесів, але й розвиток творчого потенціалу працівників, формування сприятливого організаційного середовища та стимулювання інноваційної діяльності. У цьому контексті принципи наукового менеджменту продовжують відігравати важливу роль, виступаючи фундаментом для формування нових управлінських концепцій. Вони забезпечують системність управління, чіткість організації виробничих процесів та раціональне використання ресурсів.

Попри появу нових управлінських теорій, науковий менеджмент залишається важливою складовою сучасної управлінської науки. Його значення полягає у формуванні раціонального підходу до організації праці та управління виробничими процесами.

У сучасних організаціях елементи наукового менеджменту використовуються у різних сферах управління, зокрема у плануванні виробництва, управлінні якістю, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів. Крім того, ідеї стандартизації та раціоналізації праці стали основою для розвитку сучасних методів управління, таких як процесний підхід, ощадливе виробництво та управління продуктивністю [3, с. 53-56].

Науковий менеджмент відіграв ключову роль у формуванні сучасної теорії та практики управління організаціями. Ідеї, запропоновані Фредеріком Тейлором, стали основою для розвитку раціонального підходу до організації праці та підвищення ефективності виробничих процесів. У процесі розвитку управлінської науки принципи наукового менеджменту зазнали значної трансформації та були доповнені новими теоретичними підходами, що враховують соціальні, психологічні та організаційні аспекти діяльності підприємств. У сучасних умовах управління організаціями ці принципи продовжують використовуватися як фундамент для формування ефективних систем управління.

Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
2. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.19. С. 398-402.
3. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.

2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Андріішин О. І.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Синявська Л. В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства та охоплює сукупність процесів, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективної господарської діяльності та отримання прибутку. У сучасних умовах розвитку економіки фінансово-економічна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності підприємства, його конкурентоспроможності та можливостей подальшого розвитку. Суб'єкти господарювання здійснюють фінансово-економічну діяльність у межах чинного законодавства, використовуючи різноманітні фінансові інструменти, методи планування, аналізу та контролю.

Теоретичні аспекти фінансово-економічної діяльності передбачають дослідження її сутності, функцій, принципів та механізмів реалізації. У науковій літературі фінансово-економічна діяльність розглядається як система управління фінансовими потоками підприємства, що спрямована на раціональне використання ресурсів, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та максимізацію прибутку. Вона включає такі основні напрями, як формування доходів, управління витратами, формування прибутку, залучення інвестицій, управління капіталом і грошовими потоками.

Одним із ключових елементів фінансово-економічної діяльності є формування фінансових ресурсів підприємства. Вони можуть бути власними, залученими або позиковими. До власних джерел

належать статутний капітал, прибуток підприємства та амортизаційні відрахування. Залучені та позикові ресурси включають банківські кредити, інвестиції, фінансову допомогу та інші джерела фінансування. Ефективне управління цими ресурсами дає змогу підприємству забезпечувати стабільність діяльності та реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Важливою складовою фінансово-економічної діяльності є фінансове планування та прогнозування. Планування передбачає визначення обсягів доходів і витрат, потреби у фінансових ресурсах, а також напрямів їх використання. Прогнозування дозволяє оцінити майбутній фінансовий стан підприємства та своєчасно реагувати на можливі ризики або зміни в економічному середовищі. Значну роль також відіграє фінансовий аналіз, який дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства, рівень його ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості.

Фінансово-економічна діяльність виконує низку важливих функцій, серед яких планування, організація, контроль та аналіз. Функція планування спрямована на визначення фінансових цілей і шляхів їх досягнення. Організаційна функція передбачає створення ефективної системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Контрольна функція забезпечує перевірку правильності використання фінансових ресурсів та дотримання фінансової дисципліни. Аналітична функція дозволяє оцінити результати діяльності та визначити напрями підвищення ефективності управління.

На фінансово-економічну діяльність суб'єктів господарювання впливає низка внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать структура капіталу, рівень витрат, ефективність управління, організація виробництва та використання ресурсів. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в країні, державну фінансову політику, податкову систему, рівень інфляції, розвиток фінансових ринків та конкурентне середовище.

Таким чином, фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання є складною та багатогранною системою процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона спрямована на забезпечення стабільності, ефективності функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Раціональна організація фінансово-економічної діяльності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити

фінансову стійкість і досягти стратегічних цілей підприємства.

Боднарчук Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Ґжицького

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна трансформація світової фінансової архітектури диктує нові правила гри, де ключовими факторами виживання економік стають цифровізація та екологічна відповідальність. Для України, яка офіційно обрала шлях до Європейського Союзу, адаптація до цих глобальних трендів є не просто технічним завданням, а стратегічним викликом. На сьогодні основними векторами розвитку фінансового сектору в світі є впровадження регламенту MiCA для ринку віртуальних активів, перехід на стандарти відкритого банкінгу (PSD2/3), запуск цифрових валют центральних банків (CBDC) та агресивне впровадження ESG-критеріїв у інвестиційну діяльність. Україна демонструє вражаючий прогрес у цифровій сфері, проте глибинний аналіз показує суттєвий розрив між технологічною готовністю та реальним інституційним виконанням.

Глобальна цифровізація несе в собі не лише технологічні переваги, а й фундаментальні виклики для стійкості фінансової системи України. Головним ризиком є зростаюча вразливість перед кіберзагрозами та необхідність тотальної перебудови систем захисту персональних даних відповідно до стандартів GDPR. Окрім того, стрімке розмивання меж між традиційним банкінгом та децентралізованими фінансами (DeFi) вимагає від НБУ принципово нової моделі нагляду. Виклик полягає у тому, щоб не придушити інновації надмірним контролем, водночас запобігаючи використанню цифрових активів для виведення капіталу чи легалізації незаконних доходів. Цифрова нерівність також залишається гострим питанням: без забезпечення інклюзивності фінансових послуг для всіх верств населення цифровізація може поглибити соціальний розрив, що суперечить європейським

цінностям рівного доступу.

Аналіз даних таблиці підтверджує парадоксальну ситуацію: Україна має одну з найдосконаліших цифрових інфраструктур у Європі, проте її фінансова система залишається вразливою через інституційну слабкість. Найбільш критичним є розрив у сфері «зеленого» фінансування. В той час як ЄС перетворює екологічність на головну умову кредитування, український фінансовий сектор досі розглядає ESG-звітність як необов'язковий додаток, що фактично закриває шлях до великих інвестиційних пакетів на повоєнне відновлення.

Таблиця 1. Аналіз впровадження глобальних фінансових трендів в Україні та їх відповідність нормам ЄС*

<i>Напрямок трансформації</i>	<i>Ключовий інструмент / Регламент</i>	<i>Стан виконання та реальна відповідність вимогам ЄС</i>	<i>Прогнозний ефект та критичний ризик</i>
Регулювання крипто-активів	Регламент MiCA	Низький. Закон прийнято, але не активовано через податкові суперечки. Невідповідність вимогам прозорості ЄС.	Ризик залишитися «сірою зоною» для капіталу при високому рівні володіння криптою населенням.
Відкриті фінанси	Директива PSD2 (Open Banking)	Середній. Технічні стандарти API впроваджуються НБУ, але банки саботують реальний обмін даними.	Посилення конкуренції за клієнта, проте ризик монополізації даних великими гравцями.
Цифрові валюти	Е-гривня (CBDC)	Високий. Україна випереджає ЄС у тестуванні, архітектура майже готова до інтеграції в	Технологічне лідерство, але загроза надмірного державного контролю за

		цифрову екосистему.	приватними трансакціями.
Стале фінансування	ESG-стандарти та Green Bonds	Критично низький. Декларативне прийняття норм без реальних механізмів пільгового кредитування «зеленого» бізнесу.	Неможливість доступу до структурних фондів ЄС та дешевих кредитів Світового банку.

**-згруповано на основі джерел 1,2,3,4*

Критику впроваджених трендів варто спрямувати на їхню «фасадність». Ми часто копіюємо форму європейських директив, ігноруючи зміст. Наприклад, впровадження Open Banking без дієвого захисту прав споживачів фінансових послуг та сильної судової системи перетворюється на інструмент вимивання даних клієнтів. Ринок віртуальних активів, попри світове лідерство українців за обсягами операцій, залишається в тіні через намагання держави накласти жорсткий фіскальний контроль ще до того, як галузь отримає легальну інфраструктуру. Це прямо суперечить логіці європейського регламенту MiCA, який націлений насамперед на захист інвесторів та стабільність ринку, а не на миттєве наповнення бюджету.

Для дієвої адаптації української фінансової системи до стандартів ЄС необхідно відійти від політики формального копіювання. По-перше, критично важливим є запуск «регуляторних пісочниць», де фінтех-компанії зможуть тестувати інструменти DeFi та Open Banking під наглядом НБУ без ризику санкцій, що стимулюватиме реальні інновації. По-друге, необхідно негайно інтегрувати українську платіжну систему до зони SEPA, що зніме бар'єри для транскордонних переказів та зрівняє український бізнес у правах із європейським. По-третє, адаптація має включати створення спеціалізованого державного агентства зі страхування воєнних та інвестиційних ризиків, інтегрованого з міжнародними фінансовими інституціями. Тільки через поєднання прозорого регулювання віртуальних активів, реального впровадження ESG-

стандартів та технологічного лідерства в CBDC Україна зможе не просто увійти до ЄС, а стати одним із його фінансових центрів.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року: офіц. вид. Національного банку України. Київ, 16 січ. 2020 р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/STR_2025.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
2. Pantiukhov A. O. Central Bank Digital Currency in Ukraine: Assessment of Readiness for Implementation as of 2025 and International Framework /A. O. Pantiukhov. — Public Management and Administration. № 6(10), 2025. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.6.02. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/269> (дата звернення: 19.02.2026).
3. Національний банк України. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі Київ, 30 червня 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
4. Міністерство фінансів України. Україна на шляху до єдиної зони платежів у євро SEPA: фінансовий безвіз, прозорість і нові можливості 17 грудня 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina_na_shliakhu_do_iedinoi_zoni_platezhiv_v_ievro_sepa_ffinansovii_bezviz_prozorist_i_novi_mozhливosti-5493 (дата звернення: 19.02.2026).

Буричко З.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жидовська Н.М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ТА АМОРТИЗАЦІЯ ВИТРАТ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ІТ-КОМПАНІЇ

У міжнародній практиці податкового планування важливе значення має капіталізація витрат, яка передбачає трансформацію поточних (операційних) витрат у капітальні активи з подальшим їх

поступовим амортизуванням. Застосування такого підходу сприяє зменшенню податкового навантаження у короткостроковому періоді та забезпечує більш рівномірний розподіл витрат у фінансових результатах ІТ-компанії протягом кількох звітних періодів. Це особливо актуально для ІТ-компаній, діяльність яких супроводжується значними витратами на розробку програмного забезпечення, створення об'єктів інтелектуальної власності, маркетингові заходи, розробку дизайну інтерфейсів тощо. Відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), витрати на розробку, які здатні забезпечити майбутні економічні вигоди та можуть бути достовірно оцінені, допускається визнавати нематеріальними активами шляхом їх капіталізації.

Переваги капіталізації: скорочення існуючих витрат у звітах про доходи; зменшення бази оподаткування при здійсненні витрат; можливість застосування прискореної амортизації; підвищення вартості активів компанії інвесторами. [2]

Приклад. Компанія Grammarly капіталізує витрати як нематеріальні активи, розробляючи мовні моделі та інтерфейсні рішення. Це дозволяє їм враховувати щомісячні витрати на амортизацію, що оптимізує податкову звітність.

Варіанти амортизації:

- лінійний метод (рівномірне списання протягом терміну корисного використання);
- дегресивний (прискорений) метод — при цьому методі більша частина суми списується в перші роки, тому прибуток і податок зменшуються;
- метод на підставі обсягу виробництва або використання.

У різних юрисдикціях правила амортизації можуть суттєво відрізнятися. Наприклад, у Голландії можна здійснити швидке списання для нових активів, а в Америці існує правило про додані списання, яке дозволяє зняти всю вартість активу в рік його придбання.

Порівняння фінансового результату ІТ-компанії з капіталізацією витрат та без капіталізації подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняння фінансового результату з капіталізацією витрат та без капіталізації витрат*

Показник	Без капіталізації	З капіталізацією (на 3 роки)
R&D витрати в рік	90000	30000
Оподатковуваний прибуток	110000	170000
Податок (18%)	19800	30600
Чистий прибуток за рік	90200	139400
Сумарний чистий прибуток за 3 р.	200000	240000

*Джерело: розраховано автором.

У наведеній таблиці відображено ключові показники для обох моделей. Аналіз свідчить, що капіталізація дозволяє досягти вищого сукупного чистого прибутку за 3 роки (на €40 000 більше), оскільки зменшує одномоментний тиск на фінансовий результат і податкову базу.

З метою аналізу впливу капіталізації витрат на фінансовий результат ІТ-компанії було змодельовано два сценарії обліку витрат на дослідження і розробку (R&D): [1]

- Сценарій 1 – Без капіталізації: Всі витрати на R&D (у прикладі €90 000) визнаються як поточні та повністю списуються на витрати в рік здійснення. Це зменшує оподатковуваний прибуток у перший рік, але не дає довгострокового ефекту.

- Сценарій 2 – З капіталізацією: Витрати визнаються як нематеріальний актив і амортизуються протягом трьох років. У першому році до витрат включається лише третина від суми (€30 000), що значно підвищує оподатковуваний прибуток, але розподіляє податкове навантаження рівномірно в часі.

Рисунок 1 візуалізує податок на прибуток за двома моделями.

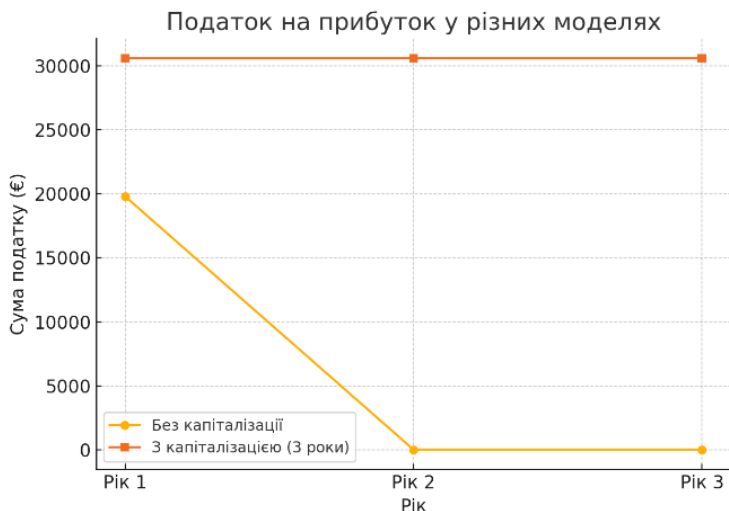


Рис. 1. Податок на прибуток у трирічному періоді за двома моделями.*

*Джерело: сформовано автором.

Наведений графік візуалізує податок на прибуток у трирічному періоді за двома моделями. Очевидно, що без капіталізації компанія сплачує податок лише у першому році, оскільки надалі немає прибутку через відсутність R&D витрат. У випадку з капіталізацією податок розподіляється рівномірно, що забезпечує стабільність фіскального планування, прогнозованість звітності та більшу відповідність принципам обачності та економічної вигоди.

Підсумовуючи вище викладене, рекомендуємо такий підхід застосовувати до витрат на розробку програмного забезпечення; створення цифрових продуктів із довгостроковим життєвим циклом; R&D у рамках інноваційних стартапів тощо.

Список використаних джерел

1.Буричко З. Методи зниження податкового навантаження в міжнародних проектах ІТ-компаній через інтеграцію фінансового планування. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки: XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (2.11.2024 р). Вип. 18: ВІП ЛНТУ, 2024. С.57-59.

2. Кулинич М.Б., Сафарова А.Т., Матвійчук І.О. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. 2021. №64. С.57-63.

Винничак Д.Т.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ТОКЕНІЗОВАНІ АКТИВИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У 2025-2026 роках архітектура глобальних фінансових ринків переживає фундаментальну трансформацію, зумовлену переходом технології блокчейн від стадії експериментальних ініціатив до повноцінного інституційного застосування. У центрі цього еволюційного процесу знаходиться токенизація реальних активів (RWA – Real-World Assets) – репрезентація прав власності на фізичні чи фінансові інструменти у вигляді програмованих цифрових токенів. Аналітичні огляди, зокрема дослідження видання Forbes, свідчать, що токенизація перетворилася на фундаментальну бізнес-стратегію, яка докорінно змінює традиційні концепції володіння капіталом, забезпечуючи механізми фракційної власності та розрахунки в режимі реального часу [5].

Переведення класичних активів в онлайн-середовище усуває критичні неефективності традиційних ринків, такі як низька ліквідність майна, високі транзакційні витрати на адміністрування та багатоденні цикли клірингу. Замість цього ринок отримує інструмент, здатний залучати глобальний капітал без географічних обмежень та жорсткої прив'язки до локальних банківських установ, пропонуючи інвесторам безпрецедентний рівень прозорості.

Ефективна реалізація потенціалу токенизованих активів на державному рівні неможлива без стабільного та прозорого правового поля, еталоном якого на сьогодні виступає Швейцарія. За даними експертних оглядів швейцарського законодавства, ключовим каталізатором розвитку індустрії став «Закон про технологію розподіленого реєстру», який запровадив унікальну юридичну категорію "цінних паперів на базі реєстру" [2]. Цей

нормативний акт встановив технологічно нейтральні правила, за якими передача цифрового токена в блокчейн-мережі юридично прирівнюється до передачі традиційного цінного папера чи майнового права.

Практичним втіленням цієї прогресивної регуляторної бази є масштабні муніципальні проекти. Швейцарське місто Лугано стало світовим піонером у сфері випуску муніципальних цифрових облігацій. Як зазначає спеціалізований портал Ledger Insights, муніципалітет успішно емітував серію токенизованих боргових паперів, зокрема випуск обсягом 100 мільйонів швейцарських франків із семирічним терміном погашення та купонною ставкою 0,6125%. Безпрецедентність цього проекту полягає у тому, що розрахунки за цими інструментами здійснюються за допомогою оптової цифрової валюти центрального банку (wCBDC) в рамках пілотного проекту Національного банку Швейцарії. Розміщення на повністю регульованій біржі SIX Digital Exchange доводить, що за умови належного нормативного забезпечення цифрові інструменти здатні оптимізувати управління державним боргом та залучати мільйонні інвестиції з мінімальними операційними ризиками [4].

Для України імплементація моделі RWA є не просто даниною глобальним фінансовим трендам, а макроекономічною необхідністю в умовах обмеженого доступу до традиційного капіталу. Високі процентні ставки та дорогий кредитний ресурс у 2025–2026 роках роблять токенизацію одним із найбільш пріоритетних інструментів альтернативного фінансування для українських підприємств. Згідно з аналітикою українських економічних видань, національне законодавче регулювання проходить етап глибокої адаптації до європейських норм MiCA, що нарешті надає токенизованим активам офіційного юридичного статусу в Україні [1]. Відтепер смарт-контракти розглядаються як законна форма фіксації фінансових зобов'язань, а запис у розподіленому реєстрі виступає легітимним підтвердженням права власності.

Водночас, класичні державні цінні папери продовжують відігравати ключову роль у підтримці стійкості країни. За даними джерела [3], у 2025 році традиційні облігації внутрішньої державної позики забезпечили державному бюджету близько 570 мільярдів гривень. Синергія цих процесів – тобто потенційне переведення частини державного та муніципального боргу України

в цифровий формат за швейцарським зразком – здатна кардинально розширити базу інвесторів, залучивши іноземний роздрібний капітал.

Аналіз глобальних інновацій та локальних потреб дозволяє сформувати чітке стратегічне передбачення щодо вектору розвитку ринку RWA в Україні на період післявоєнної відбудови. Прогнозується, що ключовими драйверами цифрового відродження економіки стануть токенизація комерційної нерухомості та сільськогосподарських земель. Агросектор, який історично характеризувався складною логістикою транзакцій та низькою ліквідністю земельних банків, отримає найпотужніший стимул до інституційного масштабування. Згідно з дослідженнями галузевих блокчейн-платформ, токенизація сільськогосподарських угідь дозволяє репрезентувати неподільні земельні масиви у вигляді тисяч ліквідних цифрових одиниць, відкриваючи фермерам прямий доступ до глобального інвестиційного ресурсу [6].

У найближчі роки українські девелопери та агрохолдинги можуть активніше використовувати боргові токени, забезпечені нерухомістю або майбутнім урожаєм. Це сприятиме зменшенню залежності від дорогого банківського кредитування та розширенню доступу до інвестицій. За умови узгодження з нормами MiCA інвестори з ЄС матимуть змогу вкладати відносно невеликі суми у розвиток логістичної й енергетичної інфраструктури. Водночас смарт-контракти спрощуватимуть розподіл доходів і підвищуватимуть прозорість операцій.

Список використаних джерел

1. Токенизація активів України. URL: <https://thepage.ua/ua/news/tokenizaciya-aktiviv-yak-ukrayinskomu-biznesu-zaluchiti-miljoni-cherez-blokchejn-u-2026-roci> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Токенизація нерухомості у Швейцарії. URL: <https://blog.tokenizer.estate/real-estate-tokenization-in-switzerland-an-overview/> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Облігації України у 2025 році. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/u-2025-roci-obligaciji-zabezpechili-derzhbyudzhetu-570-milyardiv-griven-816146/> (дата звернення: 27.02.2026).
4. Цифрові облігації на SDX. URL: <https://www.ledger-insights.com/lugano-six-issue-digital-bonds-on-sdx/> (дата звернення: 25.02.2026).

5. Токенізація реальних активів змінює сучасні галузі. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/12/04/how-real-world-asset-tokenization-is-reshaping-modern-industries/> (дата звернення: 21.02.2026).

6. Токенізація сільськогосподарських угідь. URL: <https://chain.link/article/tokenized-farmland-agricultural-investment> (дата звернення: 09.03.2026).

Вовк Д.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСОВОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності суб'єкти господарювання зустрічаються із багатьма викликами - інфляцією, зменшенням купівельної спроможності населення, коливання курсів валют та політичними ризиками. У такій ситуації важливо, щоб суб'єкт бізнесу був фінансово стійким, оскільки це допомагає йому розвиватися та існувати. Фінансова стійкість підприємства - це стан його фінансових ресурсів та результат їх використання. Цей стан забезпечує стабільну роботу підприємства, його можливість здійснювати платежі й можливість розвиватися в майбутньому. Фінансова стійкість символізує, наскільки підприємство спроможне ефективно формувати й використовувати свої та залучені зовнішні фінансові ресурси, виконувати зобов'язання перед партнерами, працівниками і державою вчасно та в повному обсязі.

Високий рівень фінансової стійкості покращує конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта та дає можливість пристосуватися до змін у економіці. У складних економічних умовах особливо важливими є ефективне управління грошовими засобами, зменшення витрат та створення фінансових резервів. На фінансову стійкість підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед зовнішніх виокремимо

наступні на нижче представленому рисунку:

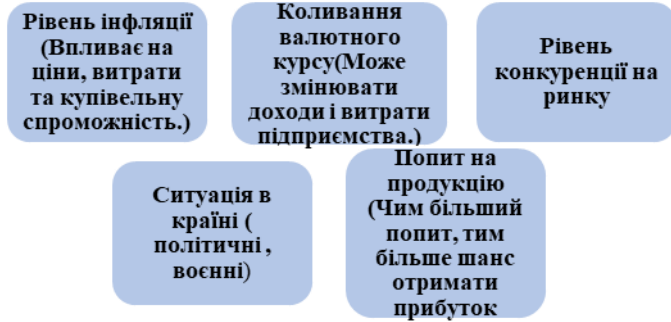


Рис.1 Ключові зовнішні фактори, які впливають на фінансову стійкість підприємств [1; 2; 5].

До внутрішніх факторів належать:

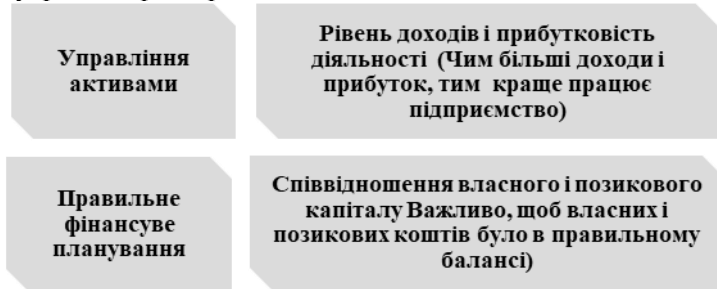


Рис. 2 Головні внутрішні фактори, які впливають на фінансову стійкість підприємств [1; 2; 7].

Серед ключових загроз фінансовій стійкості суб'єкта бізнесового середовища в умовах нестабільності є падіння платоспроможного попиту (за даними Держстату, під час економічних криз, доходи населення можуть знизитися на 10–15% щороку, що зменшує купівельну спроможність і обсяги продажів підприємств [4;7]). Згідно з даними НБУ [3], на підприємницькі структури дуже впливає інфляція через вищі витрати на енергію, матеріали та інші речі, що додає витрати й знижує прибутковість праці. Inflation Report — National Bank of Ukraine виокремлює витрати підприємств на енергію, сировину та інші складові тиснуть на собівартість продукції та ціни як такі, що прямопропорційно впливають на фінансову стійкість господарств. Зміни в правилах оподаткування можуть впливати на прибутковість підприємств [5]. Навіть невелика зміна податкового

навантаження зменшує чистий прибуток бізнесу та обмежує можливості інвестування.

Великі за обсягом надходжень компанії більш стійкі, коли йдеться про місцеві проблеми. Міжнародні компанії можуть компенсувати падіння продажів в одній країні зростанням у іншій. Аналіз світових економічних процесів проводить International Monetary Fund [5] та вказує своїми результатами досліджень на перспективи подальшого їх розвитку, позаяк впровадження нових технологій допомагає підприємствам зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Теорію інноваційного розвитку економіки досліджував Joseph Schumpeter, який дослідив як інновації відіграють велику роль у тому, щоб бізнеси збільшували продуктивність праці та покращували якість рішень управління, як підтверджено дослідженнями United Nations Development Programme [6].

Далі розглянемо вплив показників оцінки фінансової стійкості на діяльність суб'єктів бізнесу. Так, коефіцієнт автономії — показує частку власного капіталу в загальній сумі активів і чим він вищий, тим підприємство менш залежить від позикових коштів. Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання, а значення показників рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток. Наступним критерієм оцінки фінансової стійкості господарств є дослідження оборотності активів, оскільки це показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Огляд усіх цих показників допомагає зрозуміти, наскільки стабільно ведеться фінансова діяльність підприємства.

Отже, фінансова стійкість дуже важлива для нормальної роботи та розвитку будь-якої компанії, особливо коли економіка нестабільна. Великі проблеми, такі як інфляція, зниження попиту, нові правила щодо податків та зміни курсу валют, можуть впливати на гроші та успіх кожного бізнесу. Щоб бути стійкими, компанії мають добре використовувати свої ресурси та стежити за витратами.

У підсумку, фінансова стійкість допомагає суб'єкту бізнесового середовища залишатися сильним серед інших та швидко змінюватися, коли зовнішній світ також змінюється.

Список використаних джерел

1. Фінансова стійкість підприємства. – <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-gospodarski-operacii-v-agrosektori-35-finansovaya-ustojchivost-predpriyatiya>
2. RBC-Україна. НБУ назвав два джерела зростання реальних доходів українців. Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/nbu-nazvav-dva-dzherela-zrostannya-realnih-1709809067.html>
3. National Bank of Ukraine. *Inflation Report*. 2025. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2_eng.pdf?v=13
4. Державна податкова служба України. Офіційний вебпортал. Режим доступу: <https://tax.gov.ua/>
5. International Monetary Fund (IMF). Corporate Financial Vulnerability during Crises. <https://www.imf.org/en/errors/404?URL=https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2019/06/25/corporate-financial-vulnerability-46950>
6. Національний банк України. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
7. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/>

Гусак Р.Г.

Науковий керівник: к.е.н., доц.. Рубай О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

РОЛЬ СТРАХУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

У процесі економічного розвитку України страховий ринок сформувався як важлива складова фінансової системи держави. Водночас його подальше функціонування потребує вдосконалення підходів і механізмів здійснення господарської діяльності, а також методик оцінювання ефективності фінансових результатів страхових компаній. Особливе значення при цьому мають показники їхньої фінансової стійкості та здатності своєчасно виконувати зобов'язання.

В умовах воєнних подій на території України страхові компанії

опинилися перед новими складними викликами, що потребують перегляду та пристосування страхових продуктів до актуальних потреб як підприємницького сектору, так і населення. Гнучкість страховиків у модернізації своїх послуг відповідно до сучасних умов стає важливою конкурентною перевагою на страховому ринку. Компанії, які здатні оперативнo та результативно реагувати на трансформації ризикового середовища, мають більше шансів не лише зберегти свої позиції, але й розширити частку ринку.

Хоча, сучасні ризики та загрози, спричинені запровадженням воєнного стану в Україні, значно ускладнили функціонування та розвиток страхового ринку, проте сьогодні спостерігаються ознаки поступового відновлення та покращення окремих показників діяльності страхових компаній табл.1.

Упродовж 2021–2024 рр. основні показники діяльності страхового ринку демонстрували нерівномірну динаміку, що зумовлено економічною нестабільністю та впливом воєнних і кризових факторів.

Ми погоджуємось з думкою авторів, що страхування є ключовим інструментом для захисту активів і зниження фінансових ризиків як для бізнесу, так і для громадян, і ця проблема вже тривалий час обговорюється на рівні міністерств, бізнес-спільноти та Національного банку України. Результатом роботи над розв'язанням проблеми стала підготовка проекту Закону «Про систему страхування воєнних ризиків», і в якому пропонується впровадити загальнодержавну систему страхування від воєнних ризиків через створення Державної агенції зі страхування воєнних ризиків (агенція) створюється у формі акціонерного товариства, 51% акцій якого належатиме державі. Інші акціонери можуть включати міжнародні фінансові організації [1].

Таблиця 1. Основні результати діяльності страхових компаній в Україні

Показники	Роки				Темпи росту,%
	2021	2022	2023	2024	
Валові страхові премії, млн грн	49708,0	39661,8	47014,7	53252,8	107,1
Валові страхові виплати, млн грн	17958,3	13001,4	16867,3	20919,9	116,5
Рівень валових	36,1	32,8	35,9	39,3	108,9

страхових виплат, %					
Страхові резерви, млн грн	36555,7	41000,6	46781,2	36654,7	100,3
Активи, млн грн	64209,2	70298,3	74412,2	65688,1	102,3

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Попри складні умови, страховий ринок України продовжує виконувати свою ключову функцію — забезпечення страхового захисту та підтримання економічної безпеки населення і суб'єктів господарювання. Крім того, він реагує на нові виклики, що виникають у суспільстві, та поступово пристосовується до змін, які відбуваються в економічному середовищі.

Водночас страховий ринок виступає вагомим чинником активізації інвестиційної діяльності в різних галузях економіки, адже завдяки акумулюванню значних фінансових ресурсів він здатний забезпечувати потреби в довгостроковому капіталі.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Т. Чорна В. Обов'язкове страхування житла та окрема агенція. Що скоро зміниться у страхуванні воєнних ризиків? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/strahuvannya-voennih-rizikiv-v-ukrajini-yurist-poyasnyuye-shcho-zminit-noviy-zakon-50490926.html>
2. Дані наглядової статистики Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>

Дмитрів І.Б.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мирончук З.П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація стає одним із ключових факторів трансформації систем управління підприємствами. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизації та цифрових платформ зумовлює суттєві

зміни в організації бухгалтерського обліку, формуванні фінансової звітності та реалізації облікової політики підприємств. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває питання цифрової модернізації національної облікової політики, яка повинна відповідати сучасним вимогам цифрової економіки та забезпечувати ефективне інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Національна облікова політика є важливим елементом системи регулювання бухгалтерського обліку в державі, оскільки вона визначає принципи, методи та процедури ведення обліку, а також формування фінансової звітності відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів. У сучасних умовах глобалізації економіки та інтеграції України у світовий економічний простір виникає потреба адаптації національної системи бухгалтерського обліку до нових цифрових реалій. Це передбачає не лише використання сучасних інформаційних технологій у процесі ведення обліку, але й удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює облікову діяльність.

Цифрова модернізація національної облікової політики передбачає комплексну трансформацію традиційних підходів до організації облікових процесів. Вона включає впровадження сучасних інформаційних систем управління підприємством, автоматизацію бухгалтерських операцій, використання електронного документообігу, а також застосування інноваційних технологій обробки та аналізу фінансових даних. Важливим аспектом цього процесу є інтеграція облікових систем із загальною інформаційною інфраструктурою підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами.

Одним із ключових напрямів цифрової модернізації бухгалтерського обліку є використання сучасних програмних продуктів для автоматизації облікових процесів. Сьогодні на підприємствах широко застосовуються спеціалізовані програмні системи, які дозволяють автоматизувати обробку первинної документації, формування бухгалтерських проводок, складання фінансової та податкової звітності. Використання таких програм сприяє значному скороченню часу на виконання облікових операцій, підвищенню точності розрахунків та мінімізації ризику помилок.

Важливим елементом цифрової трансформації облікової політики є впровадження електронного документообігу. Перехід

від паперових документів до електронних форм значно спрощує процес обробки інформації, забезпечує швидкий обмін даними між структурними підрозділами підприємства та знижує витрати на зберігання документів. Крім того, використання електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню контролю за фінансовими операціями.

Ще одним важливим напрямом цифрової модернізації національної облікової політики є застосування хмарних технологій у бухгалтерському обліку. Хмарні сервіси дозволяють зберігати та обробляти облікову інформацію на віддалених серверах, що забезпечує доступ до фінансових даних у режимі реального часу та підвищує мобільність управлінських рішень. Крім того, використання хмарних технологій сприяє підвищенню рівня безпеки збереження інформації та зменшує витрати на утримання власної IT-інфраструктури підприємства.

Суттєву роль у процесі цифрової модернізації облікової політики відіграє використання аналітичних інструментів та технологій обробки великих масивів даних. Використання сучасних систем бізнес-аналітики дозволяє підприємствам аналізувати фінансові показники, прогнозувати результати діяльності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Такі інструменти сприяють підвищенню ефективності фінансового управління та забезпечують більш глибокий аналіз господарської діяльності підприємства.

Разом із тим процес цифрової модернізації національної облікової політики супроводжується певними викликами та проблемами. Насамперед це стосується необхідності підвищення рівня цифрової компетентності бухгалтерських працівників, оскільки використання сучасних інформаційних технологій потребує відповідних знань та навичок. Крім того, важливою проблемою є забезпечення кібербезпеки облікової інформації, адже зростання обсягів електронних даних підвищує ризик несанкціонованого доступу до фінансової інформації.

Також слід відзначити необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку з урахуванням сучасних цифрових тенденцій. Законодавство повинно враховувати нові форми ведення обліку, використання електронних документів, автоматизованих систем обробки даних та інших інноваційних

технологій. Це дозволить створити сприятливі умови для розвитку цифрової економіки та підвищення ефективності функціонування підприємств.

У цьому контексті важливим завданням є гармонізація національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності. Це сприятиме підвищенню прозорості фінансової інформації, зміцненню довіри інвесторів та інтеграції українських підприємств у світовий економічний простір.

Отже, цифрова модернізація національної облікової політики є важливим напрямом розвитку сучасної системи бухгалтерського обліку. Вона передбачає впровадження інноваційних інформаційних технологій, автоматизацію облікових процесів, використання електронного документообігу та аналітичних інструментів обробки фінансових даних. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності облікової системи, забезпеченню достовірності фінансової інформації та створенню передумов для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Пушкар М.С. Теорія і практика формування облікової політики підприємства. Тернопіль: Карт-бланш, 2017. 268 с.
3. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Київ: КНЕУ, 2018. 380 с.

Дошак Х. Я., Юр Ю. Г.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Малецька О. І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СИСТЕМУ ЗАХИСТУ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічним ресурсом кожного підприємства постають фінансово-облікові дані, адже вони не просто фіксують минулі події, а формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, сприяють ефективному плануванню, контролю й прогнозуванню фінансово-економічних показників. Їх втрата, розповсюдження чи спотворення може призвести до величезних фінансових витрат, санкцій та повного припинення діяльності підприємства. Отже, для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності, підприємству просто необхідно створити надійну систему для захисту цих даних.

З виникненням цифрових технологій відбулись докорінні зміни в системі збору, зберігання та обробки фінансової інформації. Завдяки чому з'явилася низка чинників через які паперова модель обліку поступово втрачає свою актуальність, серед них можна виділити: низьку ефективність, трудомісткість та ресурсозатратність, високий ризик помилок, фізичну вразливість та незворотність втрат.

В свою чергу цифровізація виділяється: автоматизацією облікових процесів через використання спеціалізованих програмних продуктів, інтегрованих інформаційних систем та хмарних сервісів, що забезпечують оперативність обробки даних, мінімізацію людського фактора та підвищують точність розрахунків; застосуванням електронного документообігу; впровадженням аналітичних інструментів обробки великих масивів даних (Big Data); використанням штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування фінансових показників; оцінюванням ризиків і підтримкою управлінських рішень; розширює ринки збуту та підвищує ефективність маркетингової діяльності за допомогою соціальних мереж та маркетплейсів; розвитком електронної звітності та інтеграцією інформаційних систем підприємств із державними цифровими платформами.

Потрібно відзначити що завдяки переходу від паперового до електронного обліку з'явилося багато беззаперечних переваг, а з ними виникли й нові вектори вразливості для економічної безпеки.

Передусім це ризики пов'язані з несанкціонованим доступом до облікових даних, витоком конфіденційної інформації, модифікацією або знищенням фінансових записів. Тісна інтеграція облікових систем з банками та онлайн платформами звітності збільшує спектор кіберзагроз. Кібератаки, такого типу як фішинг, DDoS-атаки, віруси-шифрувальники, шкідливе програмне забезпечення та програми-вимагачі цілеспрямовано призначені для викрадення, порушень цілісності чи блокування облікових даних. Враховуючи, що впровадження шкідливого коду в систему може відбутись навіть через офіційні оновлення програмного забезпечення, застосування тільки локальних антивірусів стає малоефективним. Подібним чином відомі масштабні кібератаки на практиці продемонстрували вразливість корпоративних інформаційних систем.

Недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, недбалість в зберіганні електронних ключів, несанкціоновані зміни даних створюють передумови для інсайдерських витоків та шахрайства. При відділеній роботі виникає ризик зламу домашньої мережі, несанкціонованого вторгнення через підключення до незахищених мереж і крадіжки фізичних пристроїв. В свою чергу можлива поява систематичних викривлень в звітності пов'язана з помилками в алгоритмах програмного забезпечення, некоректною обробкою великих масивів даних чи недостатнім рівнем валідації вхідної інформації.

Технологічна залежність постає не менш важливим фактором зміни в умовах ліцензування, припинення роботи програмного забезпечення та несумісність технологій із новими стандартами мають негативний вплив на стабільність фінансово-облікової системи. До того ж, зловмисники можуть отримати доступ до фінансових систем через вразливості в програмному забезпеченні сторонніх постачальників. Також з стрімким розвитком цифрових технологій постає необхідність в постійному оновленні інфраструктури, через що виникає потреба в додаткових інвестиційних витратах.

Таким чином, ризики в цифровому середовищі мають комплексний і багаторівневий характер. Коли традиційні методи

захисту відзначаються фізичним обмеженням доступу до паперових архівів, то цифровізація передбачає впровадження комплексних інформаційних систем безпеки.

Однією з таких складових постає шифрування даних. Підприємства застосовують технологію криптографічного захисту, яка полягає в перетворенні фінансових даних за допомогою математичних алгоритмів в зашифрований вигляд, доступ до яких є тільки у власників спеціального цифрового ключа. Криптографічний захист унеможливорює непомітне редагування звітності та забезпечує конфіденційність даних навіть при фізичному доступі до носія. Та при використанні Кваліфікованого електронного підпису мінімізується ризик фальсифікації звітності, адже виконується перевірка автентичності підпису, що унеможливорює внесення змін у документі після його підписання.

Перехід з локального зберігання до хмарних обчислень демонструє ряд переваг, таких як: швидкість впровадження, підвищення рівня безпеки, високий рівень доступності, надійність і відмовостійкість. В моделі локального зберігання використовують фізичні сервери чи персональні пристрої, які розміщують безпосередньо в межах організації чи у володінні користувачів. Хоч такий метод й гарантує повний адміністративний контроль над ІТ-інфраструктурою, проте вимагає значних витрат на закупівлю та технічне обслуговування обладнання, його оновлення та забезпечення захисту від можливих кіберзагроз. В свою чергу хмарні обчислення визначають як послугу надання обчислювальних ресурсів і сервісів через мережу, це означає, що відповідальність за фізичну безпеку серверів та цілісність баз даних частково делегується провайдеру. Хмарні сервіси розподіляються на три основні рівні: інфраструктуру як послугу (IaaS), яка надає віртуалізовані обчислювальні ресурси, зокрема сервери, сховища та мережеві компоненти, які користувач конфігурує згідно власних потреб; платформа як послуга (PaaS) забезпечує середовище для розробки, тестування та розгортання програмних застосунків без необхідності в управлінні базовою інфраструктурою; програмне забезпечення як послуга (SaaS) відповідає за надання кінцевим користувачам безпосереднього доступу до використання прикладних програм через веб-інтерфейс, забезпечуючи їх доступність і оновлення без локальної інсталяції.

Перспективним напрямом постає технологія блокчейн. Вона є децентралізованою з розподіленим реєстром, що забезпечує послідовність запису фінансових операцій у вигляді незмінного ланцюжка інформаційних блоків. Перехід з локального зберігання до хмарних обчислень демонструє ряд переваг, таких як: швидкість впровадження, підвищення рівня безпеки, високий рівень доступності, надійність і відмовостійкість.

Відстеження аномальних операцій за допомогою штучного інтелекту дозволить системі захисту вчасно зреагувати та заблокувати загрозу ще до її виникнення. ШІ використовує: поведінковий аналіз, тому при нетиповій поведінці в облікових записах він миттєво блокує доступ щоб запобігти крадіжці даних; аналіз бухгалтерських проводок для виявлення нетипових транзакцій; ізоляцію інфікованого пристрою від мережі при виявленні вірусів шифрувальників для зупинки розповсюдження на всю базу даних; сканує метадані листів для протидії фітінгу.

Оскільки в фінансових реєстрах знаходиться конфіденційна інформація підприємства актуалізується потреба в розробці комплексного організаційно-правового забезпечення щодо дотримання Закону України «Про захист персональних даних». Тому поряд з технічними засобами захисту даних необхідно створити внутрішні інструкції, які повинні містити низку правил щодо: регулярного навчання працівників; заборони у використанні в особистих цілях робочих паролів та облікових записів; блокування робочих місць за відсутності працівника створення та регулярну зміну автентифікаційних даних та заборонити вхід до облікової системи за допомогою публічних інтернет мереж.

У підсумку можна зазначити, що з приходом цифровізації відбулись суттєві зміни в системі захисту фінансово-облікових даних. Впровадження цифрових технологій стало необхідною складовою для розвитку сучасного підприємства, що зумовлює потребу в урахуванні ризиків та забезпеченні належного рівня інформаційної безпеки. Таким чином передбачається комплексний підхід для забезпечення ефективної системи захисту з поєднанням правових, технічних та організаційних заходів, який включає в себе: розробку політики інформаційної безпеки; технологію хмарного резервування; синергію криптографічного захисту; регламентацію доступу до фінансових даних; проведення

регулярних аудитів та постійне підвищення цифрової грамотності персоналу.

Список використаних джерел

1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
2. Прокопишин, О. ., Гнатишин, Л. ., & Малецька, О. . (2025). Особливості використання цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2 (42), 202–213. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)
3. Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 733 p. Available at : DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

Заїнчовська А. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц., Грицина О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛЕННЯ АТ «ОЩАДБАНК» У М. ГОРОДОК ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Цифрова трансформація банківського сектору України залишається стратегічним пріоритетом для підвищення доступності, ефективності та безпеки фінансових послуг в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Державні банки, зокрема АТ «Ощадбанк», активно розвивають цифрові канали, а саме мобільний додаток «Ощад 24/7, дистанційне підписання документів через «Дію», чат-боти з елементами AI, онлайн-кредитування та цифрові картки. Це оптимізує операційні процеси, знижує витрати та посилює клієнтоорієнтованість.

Відділення АТ «Ощадбанк» у м. Городок працює в гібридній моделі менеджменту, що поєднує централізоване стратегічне управління (політика ризиків, цифрові ініціативи, нормативні

процедури), яке здійснюється Правлінням банку та головним офісом, з операційною автономією, поширеною на локальне обслуговування клієнтів, маркетингові заходи, управління доходами та витратами і адаптацію цифрових сервісів до регіональних потреб. Фінансовий стан відділення характеризується стабільним зростанням ключових показників. Так, активи та капітал демонструють позитивну динаміку, виручка та чистий прибуток за останні роки зростають на 15–25 відсотків щорічно завдяки розширенню кредитування реального сектору та цифрових каналів. Депозитний портфель перевищує кредитний, що засвідчує високу ліквідність та довіру клієнтів. Продуктова лінійка відділення охоплює депозити (термінові, до запитання, овернайт), кредити (споживчі, на авто, бізнес, нерухомість), платіжні послуги, інвестиційні продукти та страхові послуги. Особливе місце займає державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка активно реалізовується у відділенні. Програма спрямована на підтримку мікро-, малого та середнього бізнесу через компенсацію відсотків державою на вигідних умовах - за ставкою від 1% річних залежно від напрямку та зони ризику, строком до 120 місяців, на суму до 150 млн грн (інвестиційні кредити до 250 млн грн після розширення програми в 2026 р.) при забезпеченні порукою або майном клієнта. Програма фокусується на створенні робочих місць, модернізації бізнесу, енергонезалежності та підтримці реального сектору в умовах війни. Відділення в Городку активно видає кредити за цією програмою для малого та середнього бізнесу Львівської області, сприяючи відновленню місцевої економіки. На перспективу увага фокусується на впровадженні онлайн-кредитів, цифрових карток, інвестиційних інструментів, розширенні мережі самообслуговування, інтеграції з «Дією» для дистанційного підписання договорів. Мобільний додаток «Ощад 24/7» забезпечує 24/7 доступ до рахунків, налаштування лімітів, контроль транзакцій та персоналізовані пропозиції, у тому числі за програмою 5-7-9%. Ефективність менеджменту банківської установи оцінюється за фінансовими індикаторами, динамікою продуктової лінійки, обсягами депозитів і кредитів та якістю обслуговування клієнтів. Відділення впроваджує систему оцінки сервісу, мотивацію персоналу за клієнтські КРІ та регулярні навчання з цифрових інструментів та програм державної підтримки.

Водночас в сьогоденних умовах цифровізації банківський менеджмент у відділенні потребує вдосконалення, а саме:

посилення корпоративного управління, зокрема збільшення незалежних елементів нагляду, прозорості звітності, доступу до даних;

модернізації ризик-менеджменту шляхом застосування AI-моделювання ризиків, сценарного аналізу, підвищення кваліфікації персоналу;

удосконалення HR-процесів через цифровізацію рекрутингу, систему управління талантами, мотиваційні програми, комфортні умови праці;

прискорення цифрових інновацій завдяки розширенню функціоналу «Ощад 24/7» для локальних клієнтів, впровадженню чат-ботів з AI, партнерству з fintec, та активнішому просуванню програми 5-7-9% через цифрові канали.

Реалізація цих заходів дозволить відділенню перейти до повністю гібридної моделі з домінуванням цифрових каналів, підвищити конкурентоспроможність у Львівській області та внести вклад у стратегічні цілі Ощадбанку щодо лідерства в цифровому банкінгу та підтримці бізнесу через державні програми.

Загалом аналіз діяльності відділення АТ «Ощадбанк» у м. Городок Львівської області засвідчує ефективну гібридну модель банківського менеджменту в умовах централізації стратегії та операційної автономії. Позитивна динаміка фінансових показників, розвиток продуктової лінійки та впровадження цифрових інструментів забезпечують стійкість, доступність послуг та клієнтоорієнтованість. Подальше посилення корпоративного управління, ризик-менеджменту, HR-процесів та інновацій є ключовим для адаптації до тенденцій цифрової трансформації банківського сектору України. Запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть переходу відділення до інвестиційно-орієнтованої моделі з акцентом на цифрові канали обслуговування та державні програми підтримки бізнесу.

Іваць В.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шолудько О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фіскальна децентралізація в Україні посилила роль територіальних громад у формуванні умов ведення бізнесу, зокрема через інструменти місцевого оподаткування, які впливають на вартість підприємницької діяльності та інвестиційну привабливість простору. В умовах цифрової економіки місцеві податки і збори перестають бути суто фіскальним інструментом і трансформуються у важливий елемент фінансово-аналітичної інфраструктури, що забезпечує збір, обробку та використання даних про діяльність суб'єктів господарювання для прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до обліку, організації, аналізу та планування доходів місцевих бюджетів з орієнтацією на підтримку стійкого розвитку бізнес-середовища.

У цифрову добу фінансово-облікове забезпечення бізнесу дедалі більше інтегрується з інформаційними системами публічних фінансів: електронними кабінетами платників, інтегрованими реєстрами даних, аналітичними платформами для моніторингу надходжень. Для підприємств це означає посилення вимог до прозорості, якості первинної облікової інформації та своєчасності її подання, а для органів місцевого самоврядування – можливість формувати більш точні моделі прогнозування доходів, аналізувати галузеву та територіальну структуру податкової бази, ідентифікувати «пробіли» в оподаткуванні. Таким чином, цифрові фінансові бази є спільним ресурсом, на основі якого формується діалог між владою та бізнесом щодо оптимізації податкового навантаження та створення сприятливого інституційного середовища [1].

Аналітичний компонент місцевого оподаткування у цифровому середовищі виступає інструментом управління ризиками та

підтримки підприємництва. Використання економічного аналізу, бізнес-аналітики та візуалізації даних дозволяє органам місцевого самоврядування оцінювати чутливість бізнес-сектора до зміни ставок і пільг, моделювати наслідки регуляторних рішень, оперативно реагувати на ознаки фінансової нестабільності в окремих сегментах локальної економіки. Для бізнесу відкривається можливість прогнозування податкових зобов'язань, оцінки фіскальних ризиків при інвестуванні, а також аргументована участь у консультаціях щодо місцевої податкової політики [2].

Цифровізація місцевого оподаткування змінює і операційну логіку фінансово-програмного забезпечення бізнесу. Автоматизація розрахунків податків, інтеграція облікових систем підприємств з державними та муніципальними сервісами, електронний документообіг з податковими органами дають змогу зменшити транзакційні витрати, мінімізувати людський фактор, скорочувати час на виконання податкових процедур. Для малого та середнього бізнесу це особливо важливо, оскільки дозволяє перерозподілити ресурси з рутинних облікових операцій на розвиток, інновації та розширення ринків. Водночас підвищуються вимоги до цифрових компетентностей фінансових менеджерів та бухгалтерів, що роблять безперервну професійну освіту необхідними умовами ефективної участі бізнесу в цифровому фінансовому середовищі.

Окремої уваги заслуговує вплив цифровізації місцевого оподаткування на бізнес-середовище Рава-Руської міської територіальної громади, яке може слугувати репрезентативним прикладом прикордонної громади з об'єднанням торговельно-логістичної, сервісної та аграрної діяльності. У 2022–2024 рр. у структурі її доходів домінували податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб та місцеві податки і збори, які формували основу фінансової сприятливості громади й одночасно відображали динаміку місцевого бізнесу [2]. Цифрові інструменти моніторингу бюджетних показників та звітності дають можливість органам місцевого самоврядування Рава-Руської ТГ оперативно відслідковувати зміни в податковій базі, аналізувати зовнішній вигляд окремих видів підприємницької діяльності, виявляти резерви легалізації економічних операцій і цільово замінювати податкові стимули для підтримки малого та середнього бізнесу, що функціонує в умови прикордонних та воєнних ризиків.

Отже, цифрова трансформація місцевого оподаткування стає системоутворюючим чинником зміцнення фінансової стійкості бізнес-середовища територіальних громад, оскільки забезпечує синергію між фіскальною функцією місцевих податків, аналітичним супроводом управлінських рішень та інституційними умовами розвитку підприємництва. Побудова прозорої, дано-орієнтованої моделі фінансово-спеціального та аналітичного забезпечення бізнесу на основі цифрових технологій дозволяє громадам знизити фіскальні ризики, підвищити інвестиційну привабливість, підтримувати інноваційно-активні компанії та формувати передбачення регуляторного середовища. Перспективним напрямком подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання впливу цифрових інструментів місцевого оподаткування на ключові показники розвитку бізнес-екосистеми (зайнятість, обсяги інвестицій, податкові надходження, рівень тінізації) та формування практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо встановлення податкових параметрів із урахуванням аналітики реальних даних.

Список використаних джерел

1. Державна податкова служба України. Національна стратегія доходів до 2030 року: основні аспекти. 2026. URL:<https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/982970.html> (дата звернення: 27.02.2026).
2. Національна стратегія доходів України до 2030 року. Міністерство фінансів України. 2023. URL:https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 27.02.2026).
3. Звіти про виконання бюджету Рава-Руської міської територіальної громади. URL: <https://rava-mr.gov.ua/news/1759221888/>. (дата звернення: 27.02.2026)

Коновал В., Ільницька В.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Прокопишин О. С.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С. З. Гжицького

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний розвиток суспільства характеризується переходом до нового етапу соціально-економічної еволюції — формування цифрової економіки. Її виникнення зумовлене практичною реалізацією концепції інформаційного суспільства, у якому ключове значення набувають інформаційні ресурси та можливість вільного доступу до них. Саме доступ до інформації та ефективне використання цифрових технологій стають важливими чинниками індивідуального та суспільного розвитку.

Цифрова економіка забезпечує інтеграцію всіх складових економічної системи в єдину глобальну комунікаційну мережу. Завдяки електронним каналам передачі інформації усуваються традиційні національні та міжнародні обмеження у сфері торгівлі товарами та послугами. В результаті цифрові процеси поступово проникають у традиційну економіку, формуючи її невід’ємну частину.

Основними стратегічними напрямками розвитку цифрової економіки є:

- розвиток цифрової інфраструктури; –розвиток цифрових навичок;
- розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифровізація сфер життя та секторів економіки [1].

У цифровій економіці бухгалтерський облік виступає інструментом реалізації важливих соціально-економічних функцій: контролю екологічного впливу діяльності підприємств; забезпечення кібербезпеки конфіденційної інформації; оцінки збитків від військових дій; формування достовірної інформаційної бази для протидії дезінформації; оповіщення суспільства про фінансовий стан підприємств задля пом’якшення соціально-економічних диспропорцій; а також планування та управління ефективними ланцюгами постачання для підтримки стабільного функціонування економічних агентів.

Бухгалтерський облік виконує ключову інформаційну функцію, забезпечуючи зацікавлених користувачів даними про діяльність підприємства. Концепція обліку у цифровій економіці передбачає орієнтацію на інформаційні потреби стейкхолдерів. Користувачі мають можливість формувати та направляти інформаційні запити, на які облікова система реагує оперативно та системно. Такий підхід гарантує, що облік не слугує цілям хаотичного збору даних, а є відповіддю на конкретні інформаційні потреби зацікавлених сторін.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку вимагає від фахівців набуття нових компетенцій для ефективного застосування штучного інтелекту, автоматизації та сучасних технологій. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності керівництва підприємств, покращує комфорт та самооцінку працівників, а також зміцнює їх роль як стратегічних радників у фінансовому управлінні. Інтеграція інтелектуальних і автоматизованих систем дозволяє підвищити ефективність контролю та оперативно виявляти порушення в обліку фінансових розрахунків.

За даними останнього глибокого дослідження Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), в епоху діджиталізації фінансовим спеціалістам необхідно володіти технічними навичками та вмінні застосовувати їх у бізнес-контексті. Також їм потрібно використовувати людські навички, щоб впливати на інших, та лідерські навички, щоб продовжувати очолювати організації [2]. Усі ці компетенції мають бути підкріплені високими стандартами етики, професійної цілісності та відповідальності.

На Світовому конгресі бухгалтерів (WCOA 2018) у Сідней ключові обговорення були присвячені цифровим викликам, зокрема впливу автоматизації, цифровізації, штучного інтелекту та сучасних технологій на трансформацію професії бухгалтера та її майбутнє [3]. Відповідно, сучасний бухгалтер має одночасно опанувати цифрові навички та розвивати цифрову ментальність, необхідну для адаптації до нових технологічних і управлінських викликів.

З розвитком цифрових технологій їхнє впровадження поширюватиметься на всі сфери діяльності, що стимулюватиме зростання попиту на фахівців нового покоління облікових менеджерів, здатних ефективно функціонувати у цифровому

середовищі. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації сприятиме оптимізації процесів контролю, своєчасному виявленню порушень і підвищенню ролі бухгалтерів як ключових учасників стратегічного управління підприємством.

Соціальна місія професії бухгалтера вимагає від особи, яка займається такою діяльністю, бути експертом у сфері бухгалтерського обліку, який демонструє і підтримує компетентність, відповідає кодексу етики, дотримується високих професійних стандартів і діяльність якого регулюється через професійну організацію бухгалтерів або інший механізм регулювання [4].

Цифрова трансформація обліку сприяє посиленню ролі бухгалтерів на ринку праці, відкриваючи додаткові можливості для управління змістом фінансової звітності. Готовність виконувати нові завдання без передачі їх іншим спеціалістам забезпечує зміцнення позицій бухгалтерів як ключових учасників управлінських та інформаційних процесів у підприємствах.

Місія професії бухгалтера залишається незамінною у сучасному бізнес-середовищі. Бухгалтер забезпечує зацікавлених користувачів достовірною інформацією, сприяє виявленню та запобіганню ризиків і криз, розробляє облікову політику, адаптовану до конкретних умов, та гарантує економічну безпеку підприємства.

Список використаних джерел

1. Веб-портал Міністерства та Комітету цифрової трансформації України. URL: <https://surl.li/havfqb/> (дата звернення 09.03.2026).
2. Farrar Martin. Re-inventing finance for a digital world. Association of International Certified Professional Accountants. URL: <https://www.cgma.org/> (дата звернення 10.03.2026).
3. IFAC, 2018 World Congress of Accountants: Global Challenges, Global Leaders, November 2018, <https://www.ifac.org/news-events/2018-11/2018-world-congress-accountants> (дата звернення 04.03.2026).
4. Мазіна О. Соціальна місія професійної діяльності та її досягнення. Нація: український парламентський клуб. URL: <http://www.nacija.com.ua/?article=6240> (дата звернення: 05.03.2026).

Марків Р.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Марків Г.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З.Гжицького

ЦИФРОВА ВАЛЮТА НБУ (Е-ГРИВНЯ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифровізація фінансового сектору є одним із ключових напрямів трансформації сучасної економіки, що зумовлює переосмислення ролі центральних банків у грошово-кредитній системі. У цьому контексті особливого значення набуває проект цифрової валюти центрального банку, який в Україні реалізується Національний банк України у формі електронної гривні (е-гривні). Цифрова валюта НБУ розглядається як інноваційна форма національних грошей, що поєднує ознаки готівкових та безготівкових коштів, забезпечуючи підвищення ефективності платіжної інфраструктури, прозорості фінансових операцій і розширення доступу до фінансових послуг.

Концептуально цифрова валюта центрального банку (Central Bank Digital Currency, CBDC) є електронною формою фіатних грошей, емітованих і гарантованих центральним банком держави. На відміну від децентралізованих криптовалют, таких як Bitcoin, цифрова валюта НБУ має централізований характер емісії, спирається на законодавче регулювання та є повноцінним платіжним засобом на території України. Її вартість дорівнює номіналу традиційної гривні, а забезпечення здійснюється активами центрального банку та довірою до державної фінансової системи.

Передумовами запровадження е-гривні є зростання частки безготівкових розрахунків, розвиток фінтех-індустрії, поширення електронної комерції та необхідність модернізації платіжних механізмів. НБУ розглядає цифрову валюту як інструмент оптимізації роздрібних платежів, зменшення транзакційних витрат, підвищення швидкості розрахунків і забезпечення фінансової інклюзії. У цьому аспекті е-гривня може виступати альтернативою традиційним банківським рахункам для окремих категорій

населення, зокрема в регіонах із недостатньо розвинутою банківською інфраструктурою.

Технологічною основою цифрової валюти можуть бути як централізовані реєстри, так і технології розподіленого реєстру (DLT). Використання блокчейн-рішень дозволяє забезпечити високий рівень захисту даних, незмінність записів і прозорість транзакцій, однак потребує врахування питань масштабованості, кібербезпеки та енергетичної ефективності. Водночас централізована архітектура дає змогу НБУ зберігати повний контроль над емісією, обігом та моніторингом цифрової валюти, що є важливим для реалізації монетарної політики та запобігання фінансовим злочинам. Структурну модель функціонування е-гривні наведено на рис. 1.

Запровадження цифрової валюти НБУ має потенційні макроекономічні наслідки. З одного боку, воно може посилити трансмісійний механізм грошово-кредитної політики, оскільки центральний банк отримує прямий канал взаємодії з економічними агентами. З іншого боку, існують ризики витіснення банківських депозитів, що може вплинути на ліквідність комерційних банків та структуру фінансового посередництва. Тому модель впровадження е-гривні має враховувати баланс між інноваційністю та стабільністю банківської системи.

Водночас актуальними залишаються питання захисту персональних даних і забезпечення конфіденційності користувачів. Центральний банк має знайти оптимальний баланс між прозорістю операцій і правом громадян на фінансову приватність. Технічні рішення повинні передбачати багаторівневу систему аутентифікації, шифрування та резервного зберігання інформації, а також механізми швидкого реагування на кіберзагрози.

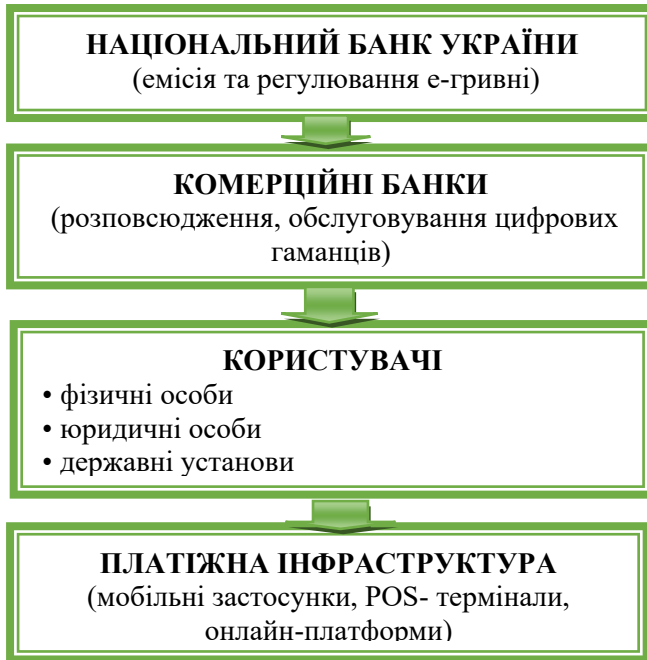


Рис. 1. Структурна модель функціонування е-гривні в платіжній системі України

Окремої уваги потребує вплив е-гривні на розвиток безготівкової економіки та інноваційних фінансових сервісів. Інтеграція цифрової валюти з мобільними додатками, платіжними платформами та державними сервісами створює передумови для формування єдиної цифрової екосистеми. Це сприятиме зниженню частки тіньової економіки, розширенню податкової бази та підвищенню ефективності фінансового контролю.

Таким чином, цифрова валюта НБУ є стратегічним проектом модернізації грошового обігу України. Її впровадження здатне трансформувати платіжну систему, посилити ефективність монетарної політики та стимулювати інноваційний розвиток фінансового сектору. Разом із тим успіх реалізації е-гривні залежить від комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення, правове регулювання, макроекономічний аналіз і врахування соціальних аспектів. У довгостроковій перспективі цифрова валюта центрального банку може стати важливим

елементом цифрової економіки України та інструментом забезпечення її фінансової стійкості в умовах глобальних викликів.

Микулинська Ю.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

У сучасних умовах господарювання оцінка фінансового стану підприємства посідає важливе місце в системі управління, оскільки дає змогу визначити рівень його фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності та прибутковості. Саме фінансовий стан відображає результати взаємодії всіх напрямів діяльності суб'єкта господарювання та характеризує його здатність функціонувати стабільно, своєчасно виконувати зобов'язання і забезпечувати розвиток у перспективі. У наукових дослідженнях наголошується, що аналіз фінансового стану є одним із найважливіших елементів інформаційного забезпечення управління підприємством, оскільки дозволяє виявити проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності та сформувати обґрунтовані напрями їх усунення [1; 2].

Фінансовий стан підприємства доцільно розглядати як комплексну характеристику, що відображає наявність, розміщення й ефективність використання фінансових ресурсів. Його оцінювання ґрунтується передусім на даних фінансової звітності, яка відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до фінансової звітності [3]. Саме ці форми забезпечують інформаційну основу для розрахунку ключових аналітичних показників і формування висновків щодо фінансових можливостей підприємства.

Особливе значення в системі оцінки фінансового стану має аналіз ліквідності та платоспроможності. Ліквідність показує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок

оборотних активів, тоді як платоспроможність відображає його можливість своєчасно і в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Недостатній рівень ліквідності свідчить про підвищення ризику прострочення розрахунків, а низька платоспроможність може бути ознакою погіршення фінансової рівноваги. У статті Н. Жук підкреслено, що аналіз фінансового стану слід розглядати як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємства, оскільки саме він дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики та виявляти негативні тенденції в його діяльності [1].

Не менш важливим є аналіз фінансової стійкості, який характеризує співвідношення власного і залученого капіталу, рівень фінансової автономії та залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання частки позикового капіталу, дефіцит власних оборотних коштів і нестача стабільних джерел фінансування негативно впливають на фінансову рівновагу підприємства та обмежують його розвиток. Тому оцінка фінансової стійкості дає змогу вчасно визначити загрози погіршення фінансового стану та сформулювати заходи щодо його стабілізації. Наукові праці українських авторів підтверджують, що фінансова стійкість є однією з базових умов забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді [1; 2].

Важливим елементом аналізу є також оцінка ділової активності підприємства. Вона відображає швидкість обороту активів, запасів, дебіторської заборгованості та інших ресурсів, що безпосередньо впливає на обсяг виручки, потребу в додатковому фінансуванні та загальну результативність діяльності. Саме комплексне поєднання аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності формує цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства [1; 2].

Показники рентабельності завершують систему оцінки фінансового стану, оскільки відображають ефективність використання активів, капіталу, витрат і результативність господарської діяльності загалом. Якщо підприємство отримує стабільний прибуток і забезпечує належний рівень рентабельності, воно має більше можливостей для самофінансування, інвестування та зміцнення своєї фінансової незалежності. Натомість зниження рентабельності часто свідчить про зростання витрат, погіршення структури доходів або неефективне використання ресурсів. У

дослідженні С. Підгайця обґрунтовано, що комплексна оцінка фінансового стану на основі системи взаємопов'язаних показників дає можливість більш об'єктивно визначити реальний стан підприємства та виявити ключові напрями його покращення [2].

Серед основних напрямів покращення фінансового стану підприємства доцільно виокремити оптимізацію структури активів і капіталу, підвищення ліквідності, прискорення оборотності оборотних коштів, зменшення дебіторської заборгованості та посилення контролю за витратами. Важливим резервом є також удосконалення політики управління запасами, що дозволяє знизити обсяг коштів, що вилучаються з обороту, та підвищити ефективність використання ресурсів. Не менш значущими є заходи, спрямовані на зростання прибутковості, зокрема зниження собівартості продукції, розширення ринків збуту, оновлення асортименту та посилення маркетингової політики. Реалізація таких рішень сприяє зміцненню фінансової стійкості й формує передумови для довгострокового розвитку підприємства [1; 2].

Отже, оцінка фінансового стану підприємства є не лише засобом фіксації поточних результатів його діяльності, а й важливим інструментом виявлення внутрішніх резервів розвитку. Саме через комплексний аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності можна своєчасно визначити проблемні аспекти у використанні ресурсів і сформувати обґрунтовані управлінські рішення. Поліпшення фінансового стану підприємства потребує системного підходу, що поєднує оптимізацію структури капіталу, прискорення оборотності активів, підвищення прибутковості діяльності та посилення внутрішнього контролю. У сучасних умовах господарювання саме здатність підприємства гнучко реагувати на фінансові ризики, підтримувати стабільність грошових потоків і забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів визначає його конкурентоспроможність і перспективи подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97–112. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/-c81cf065-ab9b-45fa-a5ff-482dfaca9a0b/content>
2. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану

підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/5254/5198>

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>.

Руська А.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Марків Г.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Платіжна система України є ключовим елементом фінансової інфраструктури держави, що забезпечує ефективний рух грошових коштів між банками, підприємствами та населенням. У сучасних умовах цифровізації, розвитку фінтех-технологій та посилення міжнародної інтеграції особливої актуальності набуває стабільність, безпека та інноваційність платіжних рішень. Функціонування та регулювання платіжної системи координує Національний банк України, який відповідає за регуляторну політику, нагляд за платіжними організаціями та забезпечення стабільної роботи системно важливих платіжних систем.

Сучасна платіжна система України включає міжбанківські електронні розрахунки, карткові системи, мобільні та цифрові платежі, а також новітні фінтех-рішення. Центральним елементом є Система електронних платежів НБУ (СЕП), що функціонує у форматі RTGS. Вона забезпечує проведення міжбанківських розрахунків у режимі реального часу та характеризується високим рівнем кіберзахисту, надійністю та здатністю працювати навіть в умовах воєнного стану.

Карткові платіжні системи залишаються одним із основних каналів розрахунків. В Україні функціонують міжнародні системи Visa та Mastercard, а також національна система Простір, створена для забезпечення платіжного суверенітету держави. На ринку

спостерігається стрімке зростання безконтактних платежів, активне використання NFC-технологій, інтеграція з мобільними гаманцями та QR-платежами.

Особливої уваги набувають цифрові платіжні рішення та мобільні додатки. Популярними є Дія, Apple Pay та Google Pay. Високий рівень цифровізації банківського сектору та активне впровадження фінтех-технологій сформували одну з найбільш динамічних фінтех-екосистем у Східній Європі, що підвищує швидкість, зручність та безпеку розрахунків для населення та бізнесу.

Правове забезпечення платіжної системи України ґрунтується на Законах України «Про Національний банк України» та «Про платіжні послуги», нормативних актах НБУ, а також міжнародних стандартах (BIS, CPMI). Інтеграція європейських директив, таких як PSD2, сприяє гармонізації українського законодавства з практиками ЄС, що відкриває нові можливості для міжнародних транзакцій та розвитку інноваційних фінансових сервісів.

В умовах воєнного стану платіжна система продемонструвала високий рівень стійкості завдяки резервним центрам обробки даних, диверсифікації каналів зв'язку та посиленому кіберзахисту. Вона забезпечила безперебійну роботу соціальних виплат, бізнес-розрахунків та міжнародної фінансової допомоги.

Сучасні тенденції розвитку платіжної системи України включають запровадження відкритого банкінгу, розвиток миттєвих платежів, впровадження цифрової гривні (CBDC), посилення кібербезпеки та поглиблення інтеграції з європейською платіжною інфраструктурою. Запровадження е-гривні стане стратегічним кроком до підвищення прозорості фінансових операцій, зменшення тіньового обігу та стимулювання цифрової економіки.

Платіжна система України сьогодні є сучасною, багаторівневою інфраструктурою, яка забезпечує стабільність фінансового сектору, ефективність грошового обігу та впровадження інноваційних технологій. Подальша модернізація, цифровізація та інтеграція з європейськими та світовими платіжними системами визначають стратегічні перспективи розвитку української фінансової інфраструктури у найближчі роки.

Фрей Р.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ціцька Н.Є.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЗВІТНІСТЬ З ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТИ

Питання заробітної плати є одним із наріжних економічних питань, яке існує й сьогодні. Заробітна плата є основним джерелом доходу для працівників та їхніх сімей. Для працівника заробітна плата – це трудовий дохід, який він отримує за свою працю, а для підприємства – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт чи послуг [3].

Питання організації заробітної плати набуває особливого значення, особливо під час воєнного стану, в контексті забезпечення її справедливості, конкурентоспроможності на ринку праці та відповідності реальним потребам працівників. Зокрема, в умовах війни змінюються пріоритети у державному регулюванні трудових відносин, зокрема в питаннях оплати праці, безпеки працівників та збереження робочих місць. Поряд із цим, перед країною постає потреба в оптимізації економічних процесів для забезпечення стабільності та відновлення після воєнних дій. Одним із основних викликів стає забезпечення гідного рівня життя громадян, зокрема через належне регулювання заробітної плати та соціальних виплат, що є важливими для збереження соціальної стабільності в країні [2].

Організація обліку, документування та перевірки правильності розрахунків за виплатами працівникам є громіздкою і об'ємною, а створення звітів за ними ще є більш складнішими та не зрозумілишими. Як наслідок, звітність з нарахування заробітної плати, податкові розрахунки, щодо нарахованих сум, податків та зборів, пов'язаних з доходами працівників компанії та окремих підрозділів є надзвичайно важливою та необхідною. На сьогодні існує дуже мало юридичних осіб чи індивідуальних підприємців, які ще повністю або частково не впровадили створення електронного адміністрування податкових звітів з фіскальними установами щодо виплати заробітної плати своїм працівникам та розрахунку податків на доходи фізичних осіб, військових зборів та єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне

соціальне страхування.

Впровадивши практику подання єдиного квартального «звіту про заробітну плату» у новому форматі, що відображає перший квартал 2021 року, було реалізовано концепцію скорочення податкових розрахунків, що має позитивний вплив. Новий Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків-фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску використовується як «єдиний звіт про заробітну плату». Форма та порядок заповнення були затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 13 січня 2015 року № 4 (у редакції від 15 грудня 2020 року № 773). Форма цієї звітності використовувалась до кінця 2024 року.

З 1 січня 2025 року було запроваджено щомісячне подання Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску за найманих працівників. Кінцевий термін подання звітності – 20 число місяця, наступного за звітним. Додатково, Податковий розрахунок за IV квартал 2024 року буде подаватися щоквартально до 10 лютого 2025 року.

Податковий розрахунок має 3 різні форми: «Звітна»; «Нова звітна»; «Уточнююча». Ці зміни були внесені відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших Законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» за № 4015-IX, який прийнято Верховною Радою України 10 жовтня 2024 року та набрав чинності з 1 грудня 2024 року.

Метою щомісячної звітності щодо сум нарахованої заробітної плати, податку на соціальне страхування та податку на доходи фізичних осіб є підтримка збалансованого бюджету та посилення контролю за надходженнями доходів. Крім того, це надасть державним службовцям можливість негайно отримувати інформацію про: загальні суми нарахованої заробітної плати та загальну суму сплачених страхових внесків для застрахованих осіб; дату початку та дату закінчення трудової діяльності застрахованих осіб на підприємствах – роботодавцях; укладення та остаточність цивільно-правових договорів тощо. Крім того, практика щомісячної звітності гарантуватиме права застрахованих осіб:

своєчасну виплату пенсійних виплат та інших страхових виплат, пов'язаних з усіма видами обов'язкового державного соціального страхування; контроль за сплатою страхових внесків та обліком страхового стажу тощо.

Об'єднаний Податковий розрахунок має статус податкової декларації та містить:

- основну частину. Це заголовний блок з реквізитами й даними про роботодавця, проміжний блок з інформацією про додатки та загальною статисткою за працівниками, а також зведена інформація про нарахований ЄСВ, яка складається з 3-х розділів;

- 6 додатків. Вони практично всі стосуються ЄСВ, окрім додатка 4ДФ, що призначений для звітування за ПДФО/ВЗ. Однак суб'єктів комерційного сектору можуть стосуватися лише 4 з них, а решта 2 додатки (Д2 і Д3) - для бюджетників. Кожний додаток є невід'ємною частиною звіту, а тому неподача додатка рівнозначна неподанню самого звіту (виняток – коли інформація для звітування за таким додатком відсутня) [1].

Проведені дослідження показали, що фізична інтеграція звітних форм, яка відбулася у першому кварталі 2021 року, не вирішила питання зменшення навантаження на бухгалтерський персонал суб'єктів господарювання, а навпаки, збільшила його. Відтепер практикуючі бухгалтери повинні відмовитися від формування і подання Податкового розрахунку за власними добре вивченими методами на користь нових правил звітності та самостійно переробляти або змінювати існуючі форми бухгалтерських записів для збору інформації, необхідної для звітності. Крім того, ці нововведення необхідно враховувати під час аудитів, що вимагає створення та використання нових методів ведення робочих документів.

Список використаних джерел

1. Онищенко В. Місячна зарплатна звітність з ЄСВ, ПДФО та військового збору 2025. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8607-obdnannya-sv-ta-pdf-dina-zvtnst-2021>

2. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Ефективна економіка*. №1. 2025. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38436.pdf>

З.Юрченко О.А., Свирида О.А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023, № 1-2. С. 60-67. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/issue/archive>

Шах О.П.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Синявська Л. В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ПЕРСОНАЛЬНІ НАДХОДЖЕННЯ ТА ВИДАТКИ

Персональні надходження — це всі грошові кошти, які людина отримує протягом певного періоду часу. Вони можуть надходити з різних джерел. Найпоширенішим видом доходу є заробітна плата, яку людина отримує за виконану роботу. Також до персональних надходжень належать стипендія, соціальна допомога, пенсія, різні грошові виплати або інші доходи. Деякі люди можуть отримувати гроші від власної справи, підробітку чи надання певних послуг. Усі ці кошти разом формують особистий дохід людини.

Розмір доходів може бути різним і залежить від багатьох факторів. Наприклад, від рівня освіти, професії, досвіду роботи, займаної посади або кількості відпрацьованого часу. У різних людей доходи можуть суттєво відрізнятися. Також на рівень доходів може впливати економічна ситуація в країні, рівень заробітних плат та можливості працевлаштування.

Персональні видатки — це грошові кошти, які людина витрачає для задоволення своїх повсякденних потреб. Кожна людина використовує гроші для придбання необхідних товарів і послуг. До основних витрат належать витрати на продукти харчування, одяг, оплату житла, комунальні послуги, транспорт, зв'язок, навчання та медичні послуги. Такі витрати є частиною щоденного життя і без них важко забезпечити нормальні умови існування.

Крім необхідних витрат, існують також витрати, пов'язані з особистими бажаннями та інтересами. До них можна віднести витрати на відпочинок, подорожі, розваги, придбання техніки або різних речей для особистого користування. Кожна людина самостійно вирішує, на що витратити свої кошти, залежно від

власних можливостей і потреб.

Доходи та витрати людини тісно пов'язані між собою і разом утворюють її особисті фінанси. Щоб краще розуміти, як використовуються гроші, люди часто ведуть облік своїх доходів і витрат. Для цього складають особистий бюджет. У ньому записують усі грошові надходження та основні витрати за певний період часу, наприклад за місяць. Це допомагає побачити, скільки коштів отримує людина і на що саме вони витрачаються.

Планування доходів і витрат дає можливість більш упорядковано використовувати гроші. Людина може визначити, які витрати є необхідними, а які можна зменшити або відкласти на пізніше. Такий підхід дозволяє уникати ситуацій, коли грошей не вистачає до наступного доходу.

Іноді доходи можуть бути більшими за витрати. У такому випадку частина коштів залишається невикористаною. Ці гроші можна відкласти на майбутнє або використати пізніше для більших покупок. Якщо ж витрати перевищують доходи, це може створити фінансові труднощі. Тому важливо контролювати свої витрати і співвідносити їх з рівнем доходів.

Персональні надходження та видатки є важливою частиною фінансового життя кожної людини. Вони показують, які кошти людина отримує і як їх використовує у повсякденному житті. Розуміння власних доходів і витрат допомагає краще організувати використання грошей та уникати зайвих фінансових проблем.

Шийка О., Криса О.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Прокопишин О. С.
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки значно зростає роль інформаційних технологій у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування. В Україні, як і у багатьох інших країнах, цифровізація бухгалтерської та податкової діяльності є відповіддю

на виклики глобалізації, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та потребу держави у ефективному контролі за дотриманням податкового законодавства, що підвищує прозорість та ефективність фінансової системи.

Реалізація цифрових технологій у сфері бухгалтерського обліку насамперед пов'язана з упровадженням спеціалізованого програмного забезпечення, використанням хмарних сервісів, систем електронного документообігу та інтелектуальних інструментів для аналізу фінансових даних. Українські підприємства поступово переходять до цифрових облікових систем. Водночас цифрові технології активно впроваджуються і у сфері оподаткування як на рівні суб'єктів господарювання, так і в системі державного податкового адміністрування. Запровадження електронної звітності та електронного кабінету платника податків суттєво спростило взаємодію з податковими органами, зменшило паперове навантаження та забезпечило своєчасне подання декларацій і контроль розрахунків з бюджетом.

Значного поширення набуває також електронна взаємодія між підприємствами та контролюючими органами через інтегровані платформи, що забезпечують обмін даними в режимі реального часу [1; 2]. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості податкових процедур, мінімізує вплив людського фактору та створює передумови для зміцнення довіри між бізнесом і державою. Крім того, інтеграція цифрових технологій у податкову систему формує основу для впровадження інструментів прогностичного та адаптивного оподаткування.

Загальну характеристику цифровізації системи обліку та оподаткування в Україні подано в табл., де відображено рівень автоматизації основних процесів, доступність цифрових сервісів, ступінь інтеграції облікових та податкових платформ, а також рівень нормативно-правового забезпечення цифрових перетворень.

Таблиця 1. Загальна характеристика цифровізації обліку та оподаткування в Україні

Сфера	Рівень автоматизації процесів	Доступність цифрових сервісів	Інтеграція з державними платформами	Стан нормативно-ї бази
Бухгалтерський облік	Середній (переважно на середніх і великих підприємствах)	Обмежена (залежить від програмного забезпечення та ресурсу підприємства)	Низька (обмежена сумісність з державними сервісами)	Часткова відповідність цифровим потребам
Податково-ве адміністрування	Високий (наявність онлайн сервісів, електронного кабінету)	Висока (загальнодоступні сервіси ДПС)	Середня (потребує доопрацювання сумісності)	Частково адаптована, потребує оновлення

Джерело: [3, с. 60]

Незважаючи на позитивні тенденції у сфері цифровізації, повна трансформація обліково-податкових процесів в Україні супроводжується рядом системних викликів, що стримують активне впровадження сучасних цифрових рішень. Однією з основних проблем залишається відставання нормативно-правового регулювання від швидких темпів технологічного розвитку.

Проблеми кадрового забезпечення також мають суттєвий вплив: рівень цифрової грамотності серед користувачів, зокрема бухгалтерів і працівників аграрного сектора, залишається низьким. Відсутність необхідних навичок ускладнює ефективне використання цифрових сервісів, що призводить до помилок у звітності та затримок у її поданні [4, с. 22].

Вирішення цієї проблеми вимагає формування єдиного інформаційного простору, який би уможливив автоматизовану обробку даних і вільний обмін інформацією між усіма ланками системи.

Зростання рівня цифрової грамотності дозволить зменшити кількість технічних помилок у звітності та підвищити якість взаємодії з електронними сервісами. У процесі реалізації

цифровізації обліку та оподаткування необхідно також враховувати міжнародний досвід.

Отже, для України на сучасному етапі ключовим є створення гнучкої нормативно-правової та інфраструктурної бази, що сприятиме ефективному впровадженню новітніх технологій. Успішна цифровізація можлива за умови тісної співпраці держави, бізнесу та розробників і постійної адаптації до швидких технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Патута М., Шматковська Т. Особливості використання та реєстрації РРО та ПРРО в системі розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 81. № 2. С. 58–70. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.071 (дата звернення 06.03.2026).

2. Шматковська Т., Коробчук Т. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. Економічний форум. 2023. № 1 (3). С. 156-161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20> (дата звернення 04.03.2026).

3. Кулинич М. Б., Матвійчук І. О., Сафарова А. Т., Герасименко Т. О. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-10> (дата звернення 03.03.2026).

4. Ткачук Н. Діджиталізація фінансово-економічної сфери в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Т. 3, № 31. С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-18-28> (дата звернення 09.03.2026).

3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС

Безуханич В.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович Р.І.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

БЕЗРОБІТТЯ СЕРЕД МОЛОДІ ТА СТАРШОГО НАСЕЛЕННЯ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ

Безробіття є важливою проблемою сучасної економіки, що характеризується станом, коли працездатне населення активно шукає роботу, але не може її знайти. Особливо вразливими до цього явища є дві категорії населення: молодь та особи старшого віку.

Безробіття серед молоді та осіб старшого віку набуває особливої актуальності в сучасних соціально-економічних умовах України. Повномасштабна війна, структурні зміни в економіці, міграційні процеси та демографічні зрушення суттєво впливають на функціонування ринку праці, посилюючи дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Молодь часто стикається з труднощами першого працевлаштування через нестачу практичного досвіду, тоді як працівники старшого віку нерідко мають проблеми адаптації до нових вимог ринку праці та технологічних змін. У таких умовах проблема безробіття серед цих груп населення набуває не лише економічного, а й важливого соціального значення.

За даними Державної служби зайнятості, на початок грудня 2025 року в Україні було зареєстровано 89,7 тис. безробітних, тоді як кількість вакансій становила 65,7 тис. Це означає, що в середньому на одного безробітного припадало 0,7 робочого місця [3].

Разом з тим, спостерігаються значні регіональні диспропорції. У Донецькій та Херсонській областях кількість шукачів роботи перевищує кількість вакансій відповідно у 6 та 5 разів, а в Миколаївській області на одну вакансію претендує дві особи.

У той же час у містах і регіонах із високим попитом на робочу силу ситуація протилежна. Так, у м. Київ число вакансій у 24 рази перевищує кількість безробітних (74 тис. вакансій проти 3 тис. шукачів роботи), у Львівській області – у 3 рази (25 тис. вакансій та 8 тис. безробітних), у Київській області – у 2,3 рази (16 тис. вакансій та 7 тис. безробітних), у Дніпропетровській області – у 2 рази (20 тис. вакансій та 10 тис. безробітних), а в Одеській області – у 1,6 рази (14 тис. вакансій та 9 тис. шукачів роботи) [3].

Серед молоді основними причинами безробіття є недостатній досвід роботи, високий рівень конкуренції на ринку праці та невідповідність освітніх програм потребам сучасного ринку. Молоді люди часто стикаються з фрикційним та структурним безробіттям, що тимчасово обмежує їхню зайнятість і розвиток професійних навичок [2].

Старше покоління зазвичай потерпає від структурного та циклічного безробіття. Причинами є застарілі професійні навички, складнощі перекваліфікації, дискримінація за віком та зниження фізичної та професійної мобільності. Це призводить до втрати економічної активності та зменшення рівня життя цієї групи населення.

Економічні наслідки безробіття серед цих груп включають зниження доходів, що впливає на купівельну спроможність і економічне зростання, а також збільшення державних витрат на соціальні програми та допомогу. Тривала безробітна активність спричиняє втрату людського капіталу та потенційних інвестицій у економіку.

Соціальні наслідки теж є значними. Молодь стикається з ризиком соціальної ізоляції, депресії, підвищенням злочинності, еміграції, появою поведінкових девіацій і формуванням покоління NEET – молодих людей віком 15–24 років, які не працюють і не навчаються, що створює додаткові виклики для суспільного життя [1]. Водночас старші люди можуть втрачати соціальну активність, погіршується стан їхнього здоров'я та загальна якість життя. В обох випадках безробіття підвищує соціальну напруженість та нерівність.

Для подолання проблем безробіття необхідний **комплексний підхід** і ефективні державні заходи. До них належать:

- ✓ розвиток гнучкого ринку праці;

- ✓ модернізація системи професійної освіти та перекваліфікації;
- ✓ створення широких можливостей працевлаштування для молоді;
- ✓ підвищення ефективності інститутів зайнятості;
- ✓ впровадження цифрових технологій;
- ✓ стимулювання підприємництва;
- ✓ забезпечення доступу вразливих груп до якісних робочих місць.

Зокрема, це означає, що реалізація зазначених напрямів потребує формування цілісної державної політики, спрямованої на активне стимулювання зайнятості та розвиток людського капіталу. Сучасний стан ринку праці України, який зазнає значного впливу наслідків війни та глибоких структурних диспропорцій, потребує переходу до такої стратегії. Одним із ключових її завдань має стати подолання кваліфікаційного дисбалансу шляхом масштабного реформування системи професійної освіти та впровадження програм швидкої перекваліфікації, що відповідатимуть актуальним потребам економіки.

Державна підтримка повинна бути спрямована на формування інклюзивного середовища для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Це передбачає не лише фінансові стимули для роботодавців, але й організацію системного психосоціального супроводу та адаптацію робочих місць до потреб цих категорій населення. Важливим напрямом є також розвиток молодіжного підприємництва та запровадження податкових пільг для першого працевлаштування. Такі заходи сприятимуть зменшенню відтоку молодих фахівців за кордон і допоможуть запобігти формуванню покоління, відірваного від ринку праці.

Зважаючи на значну частку жінок серед безробітних, державна політика має стимулювати їхню інтеграцію у нові галузі економіки, а також підтримувати розвиток жіночого підприємництва. Водночас реформування системи соціального захисту має забезпечити відповідність виплат з безробіття фактичному прожитковому мінімуму. Це дозволить підтримати гідний рівень життя населення та зберегти мотивацію до праці в умовах тривалої економічної нестабільності.

Таким чином, реалізація зазначених заходів є ключовою умовою забезпечення соціальної стабільності та економічного відновлення

України, оскільки дозволяє зберегти людський капітал і підтримати розвиток трудового потенціалу вразливих категорій населення.

Список використаних джерел

1. Безробіття в Україні: сучасні тренди та особливості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/bezrobittya-v-ukrayini-suchasni-trendy-ta-osoblyvosti> (дата звернення: 05.03.2026)
2. Головна причина безробіття в Україні: дисбаланс очікувань і ринку праці. AgroReview. URL: <https://agroreview.com/content/golovna-prychyna-bezrobittya-ukrayini-du...> (дата звернення: 04.03.2026)
3. Державна служба зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2026)

Біла Я. І.

Науковий керівник: д. е. н., проф. Губені Ю. Е.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ МОДЕЛІ В СФЕРІ ДИЗАЙНУ ОДЯГУ

Сучасна економіка дедалі більше набуває рис креативної, у якій джерелом доданої вартості виступають не стільки матеріальні ресурси, скільки ідеї, символи, образи та інноваційні рішення. Особливо виразно ця тенденція проявляється у сфері дизайну одягу, де поєднуються естетична функція продукту, технологічні можливості виробництва та ринкова логіка підприємництва. Водночас практика свідчить, що наявність дизайнерського таланту не гарантує комерційного успіху, так само як володіння бізнес-інструментами без креативної складової не забезпечує формування унікальної споживчої цінності. У цьому контексті актуалізується проблема інтеграції креативності як базової характеристики як творчого процесу, так і підприємницької діяльності.

Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до формування підприємницької моделі у сфері дизайну одягу, що враховувала б двоїсту природу креативності: як естетично-мистецького феномену і як економічного ресурсу. У багатьох

випадках дизайнери орієнтуються переважно на творчу самореалізацію, залишаючи поза увагою питання сегментації ринку, позиціонування бренду, фінансового планування та масштабування. Натомість підприємці, які входять у fashion-сферу без глибокого розуміння дизайнерської специфіки, ризикують створювати стандартизований продукт без чіткої айдентики та емоційної привабливості. Таким чином, виникає необхідність теоретичного осмислення креативності як системоутворюючого елементу підприємницької моделі у сфері дизайну одягу.

Креативність у бізнес-контексті доцільно розглядати як здатність генерувати нові комбінації ресурсів, формувати інноваційні бізнес-моделі та адаптуватися до динамічних змін середовища. У сфері дизайну одягу вона проявляється через створення оригінальних концепцій колекцій, використання нестандартних матеріалів, інтерпретацію культурних кодів та формування унікального стилю бренду. Водночас саме підприємницька креативність забезпечує трансформацію дизайнерської ідеї у ринковий продукт, що відповідає потребам цільової аудиторії та здатен генерувати прибуток.

Підприємницька модель у сфері дизайну одягу повинна інтегрувати три ключові компоненти: ціннісну пропозицію, механізм створення та механізм монетизації цінності. Ціннісна пропозиція ґрунтується на креативній концепції бренду, що відображає певну філософію, стиль життя або соціальний меседж. Механізм створення цінності включає організацію виробничих процесів, управління ланцюгом постачання, контроль якості та впровадження технологічних інновацій. Механізм монетизації передбачає вибір каналів збуту, формування цінової політики, побудову комунікаційної стратегії та розвиток клієнтських відносин.

Особливого значення набуває брендинг як форма матеріалізації креативності. У сфері дизайну одягу бренд виступає не лише комерційним маркером, а й носієм символічного капіталу. Саме через бренд відбувається диференціація на насиченому ринку та формування лояльності споживачів. Креативність у цьому випадку проявляється у створенні візуальної айдентики, сторітелінгу, концепції комунікацій, що забезпечують цілісність образу підприємства.

Важливо підкреслити, що креативність у підприємстві не є хаотичною імпровізацією. Вона потребує структурованості,

стратегічного мислення та аналітичного супроводу. Ефективна інтеграція дизайнерської та бізнес-креативності передбачає використання інструментів маркетингових досліджень, аналізу конкурентного середовища, оцінки попиту та фінансового прогнозування. Таким чином, креативність трансформується з індивідуальної творчої якості у керований управлінський ресурс.

У контексті цифровізації економіки відкриваються додаткові можливості для реалізації креативного потенціалу. Онлайн-платформи, соціальні мережі, електронна комерція дозволяють молодим брендам мінімізувати бар'єри входу на ринок та безпосередньо комунікувати з аудиторією. Водночас це посилює конкуренцію та підвищує вимоги до унікальності продукту. Тому здатність поєднувати креативну ідею з гнучкою підприємницькою стратегією стає визначальною умовою стійкості бізнесу.

Для прикладу, львівський дизайнерський бізнес представлений як локальними майстернями, так і брендами з міжнародною присутністю: наприклад, бренд Milla Nova з головним офісом у Львові створює високоякісні весільні сукні та аксесуари, поєднуючи креативний дизайнерський підхід із ефективною підприємницькою моделлю, що забезпечує продаж продукції у понад 50 країнах світу.

Отже, креативність у сфері дизайну одягу повинна розглядатися не лише як характеристика творчого процесу, а як фундамент підприємницької моделі. Її інтеграція в управлінські рішення забезпечує формування унікальної ціннісної пропозиції, підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток підприємства. Синтез дизайнерської інноваційності та бізнес-раціональності створює передумови для формування сталих брендів, здатних адаптуватися до змін ринкового середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня креативності підприємницьких моделей у fashion-сфері та визначення інструментів її розвитку в умовах креативної економіки.

Такі підходи відповідають сучасному баченню підприємництва не лише як конгломерату бізнес-технологій, але й місце інтеграції та локалізації креативності.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Видавництво «Хімджест», 2012. 816 с.
2. Флорида Р. Креативний клас: люди, які створюють майбутнє. К.: Наш Формат, 2018. 420 с.
3. Губені Ю. Е. Підприємництво: навч. посібник. Львів. Укр. технол., 2012. 689 с.
4. Губені Ю. Е. Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. Інформаційна брошура. Львів: КП «Кам'янка-Бузька районна друкарня», 2022. 44 с.

Біляк І.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Райгер Н.І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

**АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ:
СТАТИСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Цифрова економіка формує нові умови функціонування підприємств, що характеризуються зростанням обсягів інформації, швидкістю її оновлення та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У таких умовах дані стають стратегічним ресурсом, а їх якісна обробка – ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ефективне управління підприємством дедалі більше ґрунтується на принципах data-driven management, що передбачає використання кількісних методів аналізу для обґрунтування управлінських рішень.

Статистичні методи забезпечують наукову обґрунтованість аналітичних висновків, дозволяють виявляти закономірності розвитку бізнес-процесів, оцінювати вплив факторів та прогнозувати результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим дослідження ролі статистичних інструментів в аналітичному забезпеченні менеджменту є актуальним та практично значущим.

У сучасних умовах управління підприємством трансформується під впливом цифровізації бізнес-процесів. Інформаційні системи накопичують значні масиви даних щодо виробництва, збуту,

логістики, персоналу, клієнтів та інших аспектів діяльності. Проте сам по собі масив даних не забезпечує управлінської ефективності. Ключовим є їх систематизація, обробка та інтерпретація, що здійснюється за допомогою статистичних методів.

Базовим етапом аналітики є описова статистика, яка передбачає розрахунок середніх величин, показників варіації, структурних характеристик та індексів динаміки. Такі інструменти дозволяють оцінити стан і тенденції розвитку підприємства, виявити відхилення від планових показників та визначити ступінь стабільності процесів.

Для дослідження взаємозв'язків між показниками діяльності підприємства застосовуються методи кореляційного та регресійного аналізу. Кореляційний аналіз дозволяє визначити силу та напрям зв'язку між змінними, тоді як регресійне моделювання дає можливість кількісно оцінити вплив окремих факторів на результативні показники. Використання цих методів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та мінімізації ризиків.

Важливе значення у цифровому середовищі мають методи аналізу часових рядів, які дозволяють досліджувати тенденції розвитку підприємства, сезонні коливання та циклічні зміни. На основі таких моделей формується прогноз показників діяльності, що є необхідним елементом стратегічного планування.

У практиці сучасного менеджменту також активно використовуються методи багатовимірної статистичного аналізу – факторний аналіз, кластеризація, дискримінантний аналіз. Вони дають можливість сегментувати ринки, групувати клієнтів, оцінювати ефективність бізнес-процесів та формувати стратегії розвитку підприємства.

Цифрова економіка розширює можливості застосування статистичних методів завдяки використанню спеціалізованого програмного забезпечення та аналітичних платформ. Автоматизація обробки даних забезпечує оперативність розрахунків, візуалізацію результатів та інтеграцію аналітичних модулів у систему управління підприємством. Це дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, статистичний аспект аналітики даних є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту. Саме він забезпечує наукову обґрунтованість висновків, системність аналізу та об'єктивність оцінювання результатів діяльності підприємства.

У цифровій економіці аналітика даних набуває статусу стратегічного інструменту управління підприємством. Статистичні методи обробки інформації забезпечують виявлення закономірностей розвитку бізнесу, оцінювання впливу факторів, прогнозування результатів та мінімізацію ризиків.

Застосування описової статистики, кореляційно-регресійного аналізу, методів часових рядів і багатовимірних моделей формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цифрові технології значно розширюють можливості використання статистичних інструментів, підвищуючи оперативність та точність аналітичних процедур.

Таким чином, аналітика даних у поєднанні зі статистичними методами виступає фундаментом ефективного управління підприємством у сучасному цифровому середовищі.

Варунок А.Г.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович Р.І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПОНЯТТЯ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ПРОЯВИ В АГРОСЕКТОРІ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено комплексом економічних, політичних, екологічних та соціальних чинників. Однією з ключових проблем, що впливає на діяльність аграрних підприємств, є ринкова нестабільність, яка ускладнює планування виробництва та фінансових потоків, підвищує ризики і створює серйозні виклики для забезпечення стабільності підприємств.

Дослідженню проблем ринкової нестабільності в агросекторі присвячені праці багатьох науковців. Так, Дюкарев А. у своїй роботі аналізує чинники невизначеності ринку та їхній вплив на розвиток агропідприємств в Україні, включаючи коливання цін на сировину і наслідки воєнних дій для аграрного виробництва [1]. Івановський А. у своїх дослідженнях наголошує на важливості розробки стратегій торгівлі зерном в умовах глобальної нестабільності, що включає аналіз сезонності виробництва й

впливу волатильності цін [2]. Нікішина О., Чеботарьова Н. досліджують проблему нестабільності цін у продовольчих ланцюгах, підкреслюючи важливість політики та регулювання ринків для зменшення волатильності, вивчають питання аграрної економіки та її взаємозв'язку з ринковою невизначеністю, що впливає на продовольчу безпеку та конкурентоспроможність сільського господарства [3].

Отже, ринкова нестабільність – це економічна ситуація, де ціни, попит, пропозиція та фінансові потоки на ринку коливаються непередбачуваним чином. Це стан, коли економічні, політичні чи геополітичні події викликають хвилю невизначеності на ринку, яка впливає на поведінку інвесторів, бізнесу та споживачів [4]. У аграрному секторі це особливо критично через специфіку виробництва: сільськогосподарська продукція залежить від сезонності, кліматичних умов та довгого виробничого циклу. Крім того, на аграрні ринки значною мірою впливають глобальні економічні шоки, політичні зміни та нерівномірний розподіл ресурсів, що підсилює загрозу невизначеності для агропідприємств.

Головні характеристики ринкової нестабільності включають різкі коливання цін на продукцію та ресурси, що призводить до значних коливань вартості зернових, олійних культур та молочної продукції. Ці зміни ускладнюють планування доходів та витрат підприємств, зокрема через вплив світових ринків, політичних факторів та змін кліматичних умов. Непередбачуваність попиту та пропозиції на внутрішньому й зовнішньому ринках спричиняє зміни в споживчій поведінці та перебої у ланцюгах постачання, а іноді обмеження доступу до окремих ринків через торговельні санкції чи конфлікти ще більше загострюють ситуацію.

Також ринкова нестабільність передбачає значні фінансові ризики, зокрема коливання валютних курсів, труднощі з доступом до кредитів і зростання інфляційного тиску на виробника. Це ускладнює фінансове планування та інвестиційну діяльність. Окрім того, суттєвий вплив на аграрний сектор мають екологічні та природні фактори – зміни клімату, посухи, повені, шкідники та хвороби рослин безпосередньо впливають на врожайність і, як наслідок, на обсяги пропозиції та стабільність ринку.

Прояви ринкової нестабільності в агросекторі є комплексними. Цінові коливання на продукцію на світових і внутрішніх ринках часто змінюються щодня під впливом глобальних тенденцій, що

створює додаткову невизначеність для фермерів та аграрних підприємств. Нестабільність цін ускладнює прогнозування доходів і може призводити до фінансових втрат. Нестабільність попиту та ринків збуту проявляється у різких змінах споживчого попиту на окремі культури через конкуренцію або зміну уподобань споживачів, а також у блокуванні чи обмеженні доступу до зовнішніх ринків.

Фінансові ризики і нестача ресурсів поглиблюють проблему: підприємства стикаються із нестабільністю кредитних умов, коливанням процентних ставок та обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що зменшує їхню здатність до модернізації та збільшення продуктивності. До того ж, кліматичні зміни та природні катаклізми прямо впливають на урожайність та стабільність виробничих процесів, що збільшує залежність аграрного сектору від страхових і фінансових інструментів ризик-менеджменту.

Ринкова нестабільність є системною проблемою для аграріїв, тому що підприємства не можуть надійно прогнозувати доходи, ефективно планувати виробництво або здійснювати довгострокові інвестиції. Це знижує їхню конкурентоспроможність, підвищує фінансові ризики і робить агросектор більш вразливим до зовнішніх та внутрішніх шоків. Тому в умовах нестабільності важливо розробляти адаптивні стратегії, які дозволяють забезпечити стабільність функціонування агропідприємств. Серед таких заходів – диверсифікація продукції, яка зменшує залежність від коливань цін на окремі культури; впровадження інноваційних технологій, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції; застосування фінансових інструментів, таких як страхування виробничих ризиків та хеджування; а також ефективне управління ресурсами та ризиками.

У контексті ринкової нестабільності стратегічний розвиток неможливий без ефективної системи управління ризиками. Використання страхових механізмів, формування резервних фондів, укладання довгострокових контрактів і диверсифікація каналів збуту продукції дозволяють знизити вплив зовнішніх шоків та забезпечити стабільне функціонування підприємства. Отже, стратегічний розвиток аграрного підприємства в умовах ринкової нестабільності повинен ґрунтуватися на комплексному підході, що включає впровадження інновацій, диверсифікацію виробництва,

ефективне управління ресурсами та ризиками. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню стійкості підприємств аграрного сектору, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового економічного зростання навіть у несприятливих ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Дюкарев А. О. Фактори невизначеності ринку та їх вплив на розвиток агроформувань. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5cff7fbf-9e1d-401a-ad3d-a5b9439765f3/content> (дата звернення: 27.02.2026)
2. Івановський А. Теоретичні підходи до поняття «агропродовольчий ринок» URL: https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/forum_mev_mr_2024_14_10_24.pdf (дата звернення: 27.02.2026)
3. Нікішина О., Чеботарьова Н. Ризики й загрози продовольчій безпеці України та стійкості функціонування агропромислових ринків у воєнний і повоєнний періоди. Grail of Science. 2024. № 45. С. 219–236. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.11.2024.023>
4. Як управляти своїм інвестиційним портфелем в умовах нестабільності: повний гід. URL: <https://iclub.vc/uk/insights/how-to-manage-an-investment-portfolio-in-a-volatile-environment-.html> (дата звернення: 27.02.2026)

Василюк Х.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Крупа В.Р.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості продукції та активної цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває формування сучасних підходів до оптимізації, модернізації та інноваційного розвитку комерційної діяльності підприємств. Саме ефективно організовані комерційні

бізнес-процеси забезпечують узгодженість між виробництвом, логістикою, маркетингом та збутом, формуючи основу для створення та реалізації споживчої цінності.

Управління комерційними бізнес-процесами підприємств передбачає формування комплексної концепції їх удосконалення, що базується на системному підході до оптимізації внутрішніх операційних процесів, організаційної структури управління та ефективного використання ресурсів. Реалізація такої концепції спрямована на створення дієвого механізму управління, який забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їхньої фінансової стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища. Важливою складовою цього процесу є інтеграція стратегічного управління з операційним управлінням бізнес-процесами, що дозволяє забезпечити узгодженість поточних управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємств.

До ключових напрямів підвищення ефективності управління комерційними бізнес-процесами належать:

1) раціоналізація використання ресурсів і мінімізація витрат шляхом оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, упровадження ресурсозберігаючих технологій і підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства;

2) зниження трудомісткості операцій та зростання продуктивності праці, що досягається завдяки автоматизації рутинних процесів, використанню сучасних інформаційних систем управління, підвищенню професійної компетентності персоналу та впровадженню стандартів операційної ефективності;

3) підвищення якості продукції та послуг, що забезпечується шляхом удосконалення технологічних процесів, впровадження систем контролю якості на всіх етапах створення цінності, використання інноваційних рішень та орієнтації на потреби споживачів;

4) скорочення тривалості торгово-технологічного циклу, що включає прискорення виконання замовлень, оптимізацію логістичних процесів, підвищення швидкості обробки інформації та забезпечення оперативного реагування на запити клієнтів.

5) оптимізація організаційної структури управління, яка передбачає усунення дублювання функцій, підвищення прозорості управлінських рішень, скорочення надлишкових управлінських ланок та формування чіткої системи відповідальності [1, с. 24-25].

У сукупності зазначені напрями формують концептуальну

основу підвищення ефективності управління комерційними бізнес-процесами підприємства, спрямовану на зростання операційної результативності, гнучкості, інноваційності та здатності підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Найпоширенішими підходами, що забезпечують суттєве підвищення ефективності діяльності підприємств, є реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне вдосконалення процесів, оптимізаційні методи, грінфілд та бенчмаркінг [2].

Для забезпечення стійкої ефективності діяльності підприємства важливим є постійне вдосконалення та адаптація комерційних бізнес-процесів до змін ринкового середовища, технологічних умов і вимог споживачів. У цьому контексті оптимізація бізнес-процесів виступає важливим інструментом організаційного розвитку, що передбачає системний аналіз, перегляд та покращення існуючих операцій з метою підвищення продуктивності, збільшення прибутковості та раціонального використання ресурсів.

Найвищий рівень ефективності управління комерційними бізнес-процесами досягається за умови раціональної організації їх структури та чіткої регламентації взаємодії між учасниками процесу. Одним із ключових критеріїв оптимізації є мінімізація кількості залучених виконавців, що дозволяє скоротити інформаційні потоки, знизити ризики комунікаційних помилок та прискорити виконання операцій. Важливим є також створення єдиного центру контролю, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, відповідальність за результати та прозорість управління.

Значну роль відіграє скорочення частки операцій, що потребують багаторівневого погодження, оскільки надмірна регламентація уповільнює виконання процесів та підвищує операційні витрати. Натомість паралельне виконання функцій управління та використання сучасних інформаційних систем сприяють скороченню тривалості бізнес-процесів, прискоренню обробки замовлень і підвищенню оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою умовою підвищення ефективності є стандартизація, типізація та уніфікація бізнес-процесів, що забезпечує зменшення варіативності виконання операцій, підвищення їх передбачуваності та якості. Спрощення процесів досягається шляхом оптимізації кількості входних параметрів, усунення зайвих операцій та інтеграції взаємопов'язаних функцій у єдині функціональні блоки.

Додатковим напрямом модернізації є підвищення автономності

бізнес-процесів, що дозволяє зменшити рівень взаємозалежності між структурними підрозділами та підвищити гнучкість управлінської системи. Усунення розривів у технологічному ланцюгу, оптимізація етапів передачі інформації та ресурсів сприяють формуванню безперервного процесного потоку, що мінімізує втрати часу та підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Водночас підвищення ефективності управління комерційними бізнес-процесами значною мірою залежить від рівня використання сучасних цифрових технологій. Інтеграція інформаційних систем управління підприємством, застосування систем електронного документообігу, CRM-платформ, систем управління ланцюгами постачання та аналітичних інструментів дозволяють підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити оперативний контроль за їх виконанням та покращити якість управлінських рішень.

У комплексі зазначені заходи формують підґрунтя для створення ефективної, адаптивної та інтегрованої системи управління комерційними бізнес-процесами, яка сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємств та забезпечує їхній стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник УжНУ*. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22–27.

2. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем та механізмів управління бізнес-процесами. *Економіка та сусільство*. 2025. Вип. 79. С. 164–172.

Vovk M.O.

Scientific Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor

Tybinka H.I.

Ivan Franko National University of Lviv

ADVANTAGES OF ONLINE BUSINESS FOR YOUNG ENTREPRENEURS

In the modern world, digital technologies are constantly developing

very fast. The Internet has significantly changed the way people communicate and do business. According to recent reports on digital economy development, online activity continues to grow every year [1]. Today many young people choose to start their entrepreneurial activity providing online business.

Online business is a form of entrepreneurship that is based on the use of the Internet. It includes online shops, digital services, and social media marketing. Researchers in digital business management state that online platforms create new opportunities for small and medium enterprises [3].

Key points of online business are low start-up costs, access to wide audience, easier product promotion, direct communication with consumers. While traditional business usually requires renting premises, buying equipment, and hiring employees. Moreover, in contrast, online business can often be started with only a computer and connection to the Internet access [2]. This makes entrepreneurship more accessible for young people.

Another important advantage is flexibility. Online entrepreneurs can work from home and choose their own working hours. This is crucial for students who combine education and work. Modern studies show that flexibility is one of the key factors for young entrepreneurs when choosing a business model [4].

In addition, online business helps young people develop important skills such as responsibility, communication, time management, and financial planning. These skills are essential for successful entrepreneurship and long-term professional leader growth [2].

However, online business also has challenges. There is high competition in the digital market, and entrepreneurs must constantly improve their knowledge and adapt to new trends [3].

Despite some challenges, online business has great potential for young people who want to start their own business. Moreover, experts note that the digital economy expand in the near future [1]. Therefore, online entrepreneurship can become an important direction for self-development.

In conclusion, online business offers many advantages for young entrepreneurs. It requires lower investment, provides flexibility, and allows access to a wide audience. For these reasons, it is becoming increasingly popular among young people.

References

1. Digital Economy and Society Index Report. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (accessed: 28.02.2026).
2. Kotler P., Armstrong G. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
3. Chaffey D. (2019). *Digital Business and E-Commerce Management*. Pearson.
4. Online Business Trends Report 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com> (accessed: 28.02.2026).
5. Social Media Marketing Overview. HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com> (accessed: 28.02.2026).

Войничий В.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнич Л.Й.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького

КЛАСТЕРИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють економічні, технологічні та соціальні аспекти суспільного життя. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація ринків, зростання ролі знань та інновацій формують нові умови функціонування економічних систем. У науковій літературі ці процеси часто описуються такими поняттями, як «нова економіка», «інформаційне суспільство», «суспільство знань» або «економіка, заснована на знаннях».

У сучасних умовах ключовим фактором економічного зростання стає здатність суспільства, організацій та окремих індивідів створювати, поширювати та ефективно використовувати знання і інформацію. Водночас традиційні фактори виробництва, такі як капітал і праця, поступово втрачають свою визначальну роль, поступаючись місцем інтелектуальному потенціалу, інноваційній

активності та технологічному розвитку. Особливе значення у цьому процесі відіграє інформаційно-комунікаційна інфраструктура, яка значно знижує бар'єри обміну інформацією та сприяє глобальній взаємодії економічних суб'єктів.

Разом із технологічними змінами важливим чинником економічного розвитку є інвестиції в людський капітал. Підвищення якості освіти, розвиток професійних навичок та поширення практик безперервного навчання сприяють ефективнішому використанню нових технологій і забезпечують зростання продуктивності праці. Водночас процеси навчання, інновацій та технологічного розвитку тісно взаємопов'язані та формують складну систему взаємодії між підприємствами, науковими установами та суспільством.

У цих умовах важливого значення набувають організаційні зміни, що забезпечують нові форми економічної взаємодії. Одним із проявів таких змін є формування кластерів, які об'єднують підприємства, наукові установи, освітні організації та інші інституції в межах певної території. Географічна концентрація економічної діяльності створює передумови для активного обміну знаннями, розвитку кооперації та підвищення ефективності використання ресурсів.

Кластер зазвичай розглядається як група взаємопов'язаних компаній та організацій, які зосереджені на певній території, функціонують у межах спільної спеціалізації та активно взаємодіють для підвищення власної та колективної конкурентоспроможності. Важливою особливістю кластерів є не лише просторове розміщення економічних суб'єктів, але й формування стійких зв'язків співпраці, партнерства та спільних стратегічних ініціатив.

У сучасній економіці кластери розглядаються як ефективний механізм стимулювання інноваційної діяльності та розвитку регіонів. Вони сприяють поширенню технологій, формуванню спеціалізованої інфраструктури, розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць. Разом з тим процес кластеризації може відбуватися як природним шляхом у результаті ринкових процесів, так і за підтримки державних інституцій.

Значну роль у розвитку кластерів відіграють так звані кластерні ініціативи, які передбачають цілеспрямовані дії різних учасників щодо створення або зміцнення кластерних структур. До таких

учасників належать органи державної влади, підприємства, наукові та освітні установи, фінансові організації та громадські інституції. При цьому ефективність кластерних ініціатив значною мірою залежить від характеру взаємодії між зазначеними учасниками та їх здатності формувати спільне стратегічне бачення розвитку [1].

Водночас дослідження показують, що надмірно централізовані або директивні підходи до формування кластерів часто не забезпечують очікуваних результатів. Основою успішних кластерів є взаємодія підприємств та організацій, що виникає на основі спільних інтересів, взаємної вигоди та довіри. Тому роль державної політики полягає передусім у створенні сприятливих інституційних умов для розвитку кластерних процесів, а не у прямому адмініструванні їх діяльності.

Інтерес до кластерної концепції значною мірою зумовлений зростанням ролі інновацій у забезпеченні економічного розвитку. Динамічні кластери, які активно генерують та впроваджують нові технології, здатні формувати довгострокові конкурентні переваги як для окремих підприємств, так і для цілих регіонів. Водночас у процесі розвитку кластери можуть проходити різні етапи життєвого циклу: від формування та зростання до зрілості та трансформації [2].

Таким чином, кластерний підхід виступає важливим інструментом адаптації економіки до умов глобальної конкуренції та розвитку економіки знань. Його ефективність залежить від рівня взаємодії між підприємствами, науковими установами, органами влади та іншими учасниками економічної системи. Формування сприятливого середовища для кластерного розвитку сприяє підвищенню інноваційної активності, ефективнішому використанню ресурсів та забезпеченню сталого економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
2. Редзюк, Є. В. (2023). Формування конкурентоспроможних кластерів України в умовах глобальних викликів. Стратегія економічного розвитку України, 53. С. 63-77.

Гошман Т. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Маркович Н. В.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор є однією з ключових складових економіки України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних надходжень та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах повномасштабної війни аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що суттєво впливає на їх виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність. Воєнні дії спричинили порушення логістичних ланцюгів, руйнування виробничої інфраструктури, втрату частини ресурсного потенціалу та зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. У таких умовах особливого значення набуває дослідження економічного потенціалу аграрних підприємств, який визначає їх здатність адаптуватися до кризових викликів, підтримувати стабільність виробництва та забезпечувати подальший розвиток галузі.

Економічний потенціал аграрних підприємств є комплексною категорією, що охоплює сукупність виробничих, ресурсних, фінансових, інноваційних та кадрових можливостей, які забезпечують ефективне функціонування підприємств та їх здатність до довгострокового розвитку. У довоєнний період аграрний сектор України характеризувався відносно стабільною динамікою розвитку. Однак початок повномасштабної війни суттєво змінив умови функціонування аграрного бізнесу, що призвело до виникнення низки економічних, логістичних і фінансових проблем. У 2021 р. чистий прибуток підприємств аграрного сектору перевищив 238 млрд грн, що було зумовлено сприятливою кон'юнктурою світових аграрних ринків та високим рівнем експортної орієнтації галузі. Проте у 2022 р. внаслідок воєнних дій фінансові результати діяльності аграрних підприємств суттєво погіршилися. Чистий прибуток скоротився більш ніж утричі та становив близько 86 млрд грн. У наступні роки фінансові результати залишалися нижчими порівняно з довоєнним періодом, однак спостерігалася поступова стабілізація діяльності

підприємств [2].

Важливим елементом економічного потенціалу аграрних підприємств є їх роль у формуванні експортного потенціалу держави. Аграрна продукція традиційно займає провідне місце у структурі товарного експорту України. У 2024 р. частка аграрної продукції у загальному обсязі експорту товарів перевищила 59 %, забезпечивши близько 24,7 млрд доларів США валютних надходжень [1]. Для порівняння, у 2021 р. цей показник становив 41,5 %. Зростання частки аграрного експорту пояснюється не лише стабільним попитом на продовольство на світових ринках, але й значним скороченням експорту продукції інших галузей економіки, зокрема металургії та машинобудування. Таким чином, аграрний сектор фактично виконує функцію економічного стабілізатора, забезпечуючи надходження валютних ресурсів у складних макроекономічних умовах.

Водночас воєнні дії спричинили значні втрати для агропромислового комплексу України. Руїнування виробничої та транспортної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, знищення техніки та складських приміщень призвели до скорочення виробничих можливостей багатьох підприємств. За експертними оцінками, загальні збитки аграрного сектору станом на кінець 2024 р. перевищили 10 млрд доларів США. Окрім прямих втрат, аграрні підприємства стикаються з низкою системних проблем, серед яких особливо важливими є високі витрати на логістику, нестача фінансових ресурсів, обмежений доступ до кредитування та дефіцит трудових ресурсів.

Суттєвий вплив на економічний потенціал аграрних підприємств має трансформація логістичних систем. До початку війни основним каналом експорту української аграрної продукції були морські порти Чорного моря. Блокування портової інфраструктури змусило аграрний бізнес переорієнтуватися на альтернативні логістичні маршрути, зокрема залізничні та автомобільні перевезення через країни Європейського Союзу. Це призвело до значного зростання транспортних витрат і зниження рівня рентабельності виробництва. Водночас розширення співпраці з країнами ЄС сприяло диверсифікації ринків збуту та поступовому зміцненню позицій української аграрної продукції на європейських ринках.

Важливим чинником зміцнення економічного потенціалу аграрних підприємств є впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень. Цифровізація аграрного виробництва стає

важливим інструментом підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Використання технологій точного землеробства, систем моніторингу посівів, аналізу даних та автоматизованих управлінських систем сприяє підвищенню продуктивності виробництва і зниженню витрат. Проте рівень цифрової трансформації значної частини українських аграрних підприємств залишається недостатнім, що обмежує можливості повною мірою реалізувати їх економічний потенціал.

Не менш важливою складовою економічного потенціалу аграрних підприємств є фінансове та кадрове забезпечення. Умови воєнного стану ускладнили доступ аграрного бізнесу до кредитних ресурсів та інвестицій, що пов'язано з високим рівнем ризиків та нестабільністю фінансових ринків. Крім того, аграрні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих працівників унаслідок мобілізаційних процесів та міграції населення. У зв'язку з цим особливого значення набуває державна підтримка аграрного сектору, яка може реалізовуватися через механізми пільгового кредитування, грантові програми, компенсацію логістичних витрат та стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Отже, економічний потенціал аграрних підприємств України в умовах війни характеризується поєднанням значних ресурсних втрат і водночас високої адаптивності галузі до нових економічних умов. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій, аграрний сектор продовжує відігравати стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні валютних надходжень держави. Поступова стабілізація фінансових результатів, диверсифікація експортних ринків і розвиток альтернативних логістичних маршрутів створюють передумови для зміцнення економічного потенціалу аграрних підприємств. Водночас подальший розвиток галузі потребує активної державної підтримки, спрямованої на модернізацію інфраструктури, розширення доступу до фінансових ресурсів та стимулювання інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Вовк М., Вороблевський В. Підтримка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. №5. 2024. С. 35-40.
2. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М.

Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. №1. 2025. С. 119-131.

Денисенко Г. Б.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Олійник І. В.
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В АГРОСЕКТОРІ: AGRITECH ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ

Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою економіки України, забезпечуючи близько половини валютних надходжень країни. У 2023 році додана вартість агросектору склала 13,2 млрд доларів. Водночас галузь залишається однією з найменш оцифрованих сфер економіки, що обумовлює значний потенціал для впровадження інноваційних бізнес-моделей на основі AgriTech-рішень. AgriTech (Agricultural Technology) – це сукупність технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу [1].

Наукова спільнота активно досліджує різні аспекти інноваційного забезпечення агросектору: від триєдиної моделі сталого розвитку, що поєднує рентабельне виробництво, захист природи та розвиток суспільства, до покращення бізнес-процесів через цифровізацію, управління ризиками та використання штучного інтелекту. Окремі дослідження спрямовані на виявлення особливостей інноваційного потенціалу агробізнесу в умовах обмеженого фінансування. Проте питання трансформації бізнес-моделей агропідприємств під впливом AgriTech-рішень потребує подальшого дослідження.

Глобальний ринок AgriTech демонструє стрімке зростання. За даними дослідження Data Bridge, ринок IoT-рішень у агробізнесі оцінювався у 13,7 млрд доларів у 2022 році та прогнозовано досягне майже 30 млрд доларів до 2030 року зі щорічним зростанням на 10%. Ринок AI-рішень у сільському господарстві зростає ще динамічніше: з 1,7 млрд доларів у 2023 році він має досягти 4,7 млрд доларів у 2028 році з середньорічним зростанням на 22,5% [3]. Це свідчить про глобальний тренд до цифрової

трансформації аграрного сектору.

В Україні екосистема AgriTech активно розвивається, незважаючи на умови війни. За даними KPMG, додана вартість AgriTech у 2023 році склала 50 млн доларів, що становить лише 0,4% від загальної доданої вартості агросектору, проте сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) AgriTech становить 52%, що свідчить про значний потенціал [5]. В Україні функціонує понад 150 AgriTech-стартапів, причому 76,6% екосистеми займають саме стартапи, 12,7% – зрілі компанії та 10,7% – традиційні агрохолдинги-інноватори. Протягом 2018–2023 років в AgriTech було залучено 1,3 млн доларів інвестицій.

Серед ключових інноваційних бізнес-моделей, що трансформують агросектор, можна виділити кілька напрямів. По-перше, це моделі на основі точного землеробства (Precision Agriculture), які використовують дані з IoT-сенсорів, супутникових знімків та дронів для диференційованого внесення добрив, оптимального посіву та моніторингу стану посівів у режимі реального часу [3]. Великі агрохолдинги, зокрема Kernel, МНР, ІМС та Agroprosperis, активно впроваджують такі рішення, використовуючи карти-завдання для диференційованого посіву та внесення добрив. Це дозволяє знижувати витрати на ресурси на 15-30% та підвищувати врожайність завдяки адресному підходу до кожної ділянки поля, що робить такі моделі економічно вигідними навіть в умовах нестабільності.

По-друге, набирають популярності платформні бізнес-моделі, що забезпечують прямий зв'язок між фермерами та покупцями за принципом farm-to-table, а також онлайн-платформи моніторингу полів та ринку агросервісів. Такі платформи суттєво знижують транзакційні витрати та підвищують прозорість ринкових операцій [2]. Окремим перспективним напрямом є AgriFinTech-рішення, що надають фермерам доступ до фінансування на основі аналізу даних про стан полів та прогнозування врожайності.

По-третє, зростає значення бізнес-моделей, заснованих на штучному інтелекті та машинному навчанні. AI опрацьовує дані з IoT-пристроїв, реагує на зміни показників та надає рекомендації для покращення агропроцесів. Особливої актуальності в Україні набувають рішення для аналізу замінованих територій: наприклад, стартап UADamage використовує супутникові знімки та дроніві технології для ідентифікації мінних загроз, що дозволяє аграріям

ефективніше планувати розмінування.

По-четверте, війна стимулювала розвиток моделей автоматизації та роботизації аграрного виробництва. Дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією та міграцією (скорочення робочої сили приблизно на 40% у 2023 році порівняно з 2021 роком), став каталізатором впровадження безпілотних технологій [4]. Дрони для сільськогосподарського використання становлять 11% світового ринку безпілотників, а Україна навіть в умовах війни є лідером з інтеграції роботизованих технологій в агросектор.

Водночас існують суттєві бар'єри для масштабування AgriTech в Україні: недостатнє фінансування, відсутність системної державної підтримки, нестача кваліфікованих кадрів, а також руйнування інфраструктури внаслідок війни (знищено близько 50% техніки та до 20% сховищ). Крім того, значною перешкодою залишається низький рівень цифрової грамотності серед фермерів, особливо в малих та середніх господарствах, що уповільнює впровадження інноваційних технологій на практиці [4].

Таким чином, AgriTech є потужним драйвером розвитку аграрного сектору України. Інноваційні моделі на основі точного землеробства, платформних рішень, штучного інтелекту та автоматизації дозволяють підвищувати продуктивність та адаптувати виробництво до умов війни. Стратегія цифрового розвитку інновацій AgriTech до 2030 року (WINWIN) визначає цей напрям як пріоритетну галузь інновацій. Перспективним напрямом подальших досліджень є моделювання економічного ефекту від впровадження AgriTech-рішень у малих та середніх фермерських господарствах.

Список використаних джерел

1. Драч С. AgriTech в Україні: юридичні виклики та інвестиційний вимір. *Speka*. 2024. URL: <https://speka.ua/business/agritech-v-ukrayini-yuridicni-vikliki-ta-investiciinii-vimir-plw52x>
2. Зеліско Н., Райтер Н., Маркович Н., Мацків Г., Васирина О. Покращення бізнес-процесів в аграрному секторі з урахуванням економічної безпеки, цифровізації, ризиків та штучного інтелекту. *Економіка АПК*. 2024. Т. 31, № 3. С. 10–21. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10>
3. Негода Ю., Гузь М. Інноваційне забезпечення аграрного

сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>

4. Тимошенко А. AgriTech в Україні: огляд стану галузі, глобальні тренди та локальні проблеми : дослідження KPMG. *Mind WinTech Summit*. 2025. URL: <https://mind.ua/publications/20288073>

Дмитрієв Д. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Олійник І. В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ

Повномасштабне російське вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року, кардинально змінило умови функціонування української економіки, зокрема й стартап-екосистеми. До війни Україна входила у першу п'ятірку за темпами зростання стартап-індустрії у Центральній та Східній Європі, а у рейтингу StartupBlink Global Startup Ecosystem Index 2021 року посідала 34-те місце серед країн світу. Вже у 2022 році країна опустилася на 50-ту позицію, проте згодом частково відновила свої позиції, посівши 49-те місце у 2023 році [1]. Це свідчить про значну резильєнтність стартап-спільноти, яка продовжувала функціонувати навіть в умовах активних бойових дій, блекаутів та масової міграції.

Проблематика розвитку стартап-екосистем в Україні досліджується з різних аспектів, зокрема у контексті збереження інвестиційного потенціалу в умовах воєнних реалій, створення та масштабування інноваційних проєктів, а також порівняння українського досвіду з практиками країн Східної Європи. Окрему увагу приділено аналізу рейтингових позицій української стартап-екосистеми за міжнародними індексами. Разом із тим, попри наявні дослідження, питання комплексного аналізу викликів та пошуку точок зростання в умовах триваючої війни залишаються відкритими й потребують подальшого наукового опрацювання.

Стартап-екосистема України зіткнулася з комплексом взаємопов'язаних викликів. По-перше, це масштабний відтік кадрів: близько 120 тисяч ІТ-фахівців залишили країну з початку повномасштабного вторгнення, хоча частина з них продовжує

працювати дистанційно, формуючи модель «brain circulation». По-друге, суттєво скоротилися обсяги венчурного фінансування: у 2022 році інвестиції зменшилися на 74% порівняно з попереднім роком, досягнувши 218 млн доларів. Цю ситуацію дослідники характеризують як «венчурну зиму», посилену в Україні воєнними ризиками. По-третє, руйнування фізичної та енергетичної інфраструктури ускладнює діяльність технологічних компаній.

Незважаючи на зазначені виклики, екосистема демонструє вражаючу стійкість. Лише 12% стартапів припинили діяльність через війну, тоді як 41% компаній збільшили свої команди. У 2024 році в Україні функціонувало близько 2600 активних стартапів, а кількість ІТ-фахівців зросла до 346 тисяч, що на 78% більше порівняно з 2018 роком [4].

Серед ключових точок зростання насамперед слід виділити сектор оборонних технологій (defence tech). Запуск у квітні 2023 року державної платформи BRAVE1 став каталізатором розвитку цього напрямку: платформа зареєструвала близько 400 проєктів, з яких майже 200 перебувають на стадії військового тестування. У 2024 році було розподілено 173 гранти на загальну суму 39 млн доларів. Сектор має потенціал вивести Україну в лідери глобального ринку оборонних інновацій зі створенням до 50 тисяч нових робочих місць до 2030 року. Це відповідає тенденції, на яку вказують дослідники, щодо зростання галузей, пов'язаних із безпекою [3].

Другою важливою точкою зростання є інтеграція штучного інтелекту. У 2023 році фінансування українських AI-стартапів зросло на 35% порівняно з попереднім роком. Штучний інтелект стає домінуючим технологічним трендом з фокусом на бізнес-додатки, маркетинг та оборонні рішення. Зокрема, зростає кількість стартапів, що використовують ШІ для оптимізації операційної діяльності бізнесу та розробки *MagTech*-рішень, орієнтованих на глобальний ринок.

Третя точка зростання пов'язана з глобальною експансією українських стартапів. Війна парадоксально прискорила міжнародну інтеграцію: майже третина засновників перемістила свій бізнес за кордон, отримавши доступ до нових ринків та інвесторів. Показовими є приклади *EdTech*-стартапу *Preply*, який залучив 120 млн доларів у 2023 році, та компанії *Creatio*, що у 2024 році отримала інвестиції на 200 млн доларів при оцінці в 1,2 млрд

доларів.

Четвертою точкою зростання є розширення інституційної підтримки. Український Фонд Стартапів підтримав понад 350 стартапів з грудня 2022 року. З 2023 року створено 4 нових венчурних фонди, а Google, ЄС (Horizon Europe) та Network VC запровадили спеціальні програми підтримки. О. Левковець наголошує, що розвиток інституційної інфраструктури є критично важливим для збереження інноваційного потенціалу країни [2].

Слід зазначити, що в Україні існує потенціал для розвитку стартапів не лише у сфері ІТ, а й у переробній промисловості, фінансовому секторі та у сфері національної безпеки й оборони. Залучення інноваційних рішень у цих галузях може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки та зміцнення її стійкості в умовах зовнішніх викликів.

Таким чином, стартап-екосистема України, попри безпрецедентні виклики воєнного часу, демонструє значну резильєнтність. Ключовими викликами залишаються відтік кадрів, скорочення венчурного фінансування та руйнування інфраструктури. Водночас чітко окреслилися точки зростання: розвиток defence tech, інтеграція штучного інтелекту, глобальна експансія та інституційна підтримка. Стратегічне значення екосистеми для повоєнного відновлення полягає у здатності генерувати інновації, створювати робочі місця та залучати інвестиції. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення механізмів державного регулювання стартап-підприємництва у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Антонюк Д. А., Антонюк К. І. Порівняльний аналіз стартап-екосистем в моделях розвитку країн Східної Європи: досвід для повоєнної відбудови України. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 2(24). С. 59–69. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/443>
2. Левковець О. М. Стартап-екосистема України в контексті завдань збереження та розвитку інноваційного потенціалу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3(50). С. 59–85. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-59>
3. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Васильєв Є. С. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка*

та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-42>

4. Duma O. I., Kachmar H. Ya. Development of the startup ecosystem of Ukraine in wartime: problems and challenges. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 269–285. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.269>

Желізко Д. Д.

Наук. керівник проф., д. е. н., Губені Ю. Е.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

РЕМІСНИЦТВО ЯК ПРОТО-ПІДПРИЄМНИЦТВО: ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНІЦІАТИВИ ВІД МАЙСТЕРНІ ДО БІЗНЕСУ

Формування підприємництва як соціально-економічного явища має глибоке історичне підґрунтя. Доіндустріальні форми господарювання засвідчують, що ще задовго до появи фабричного виробництва та корпоративних структур існували економічні практики, які містили ключові ознаки підприємницької діяльності. Однією з таких форм було ремісництво – індивідуальна або сімейна виробнича діяльність, заснована на особистій майстерності, власності на засоби праці та орієнтації на ринок збуту. Саме тому ремісництво доцільно розглядати як прото-підприємництво – початкову модель виділення економічної ініціативи.

Актуальність такого підходу зумовлена необхідністю глибшого осмислення генези підприємництва не лише як економічної функції, а як особливого типу поведінки.

Історично ремісництво виникло в умовах натурального господарства як форма спеціалізації праці. З розвитком міст і товарно-грошових відносин ремісники почали працювати не лише на замовлення, а й на ринок. Власник майстерні одночасно виконував функції виробника, організатора процесу, постачальника ресурсів і продавця продукції. Таким чином, у ремісничій діяльності вже були присутні базові підприємницькі функції: поєднання факторів виробництва, прийняття ризику,

відповідальність за результат та орієнтація на отримання доходу.

Організаційною формою регулювання ремісничої діяльності в середньовічних містах стали цехи. Вони виконували функції контролю якості, професійної підготовки та захисту економічних інтересів майстрів. Водночас цехова система встановлювала обмеження щодо конкуренції, масштабів виробництва та доступу до професії..

Ремісниче виробництво і зараз базується на персоніфікованій відповідальності. Ремісник, в формі ФОП чи індивідуального ремісника відповідає власною репутацією за якість товару, що створювало специфічний механізм економічної довіри. Репутаційний капітал виступав важливим нематеріальним активом, який забезпечував стабільність попиту. Цей принцип зберігається і в сучасному підприємстві, особливо в сегменті малого бізнесу та крафтового виробництва.

Водночас ремісництво мало обмеження, пов'язані з низькою продуктивністю праці, залежністю від індивідуальної майстерності та обмеженими можливостями масштабування. Перехід до мануфактурного, а згодом фабричного виробництва супроводжувався відокремленням власника від безпосереднього виробничого процесу, поділом праці та концентрацією капіталу. Однак навіть у цих умовах зберігалися елементи ремісничої моделі: підприємницька ініціатива, організаційна автономія, орієнтація на прибуток.

Розгляд ремісництва як прото-підприємництва дозволяє виокремити кілька важливих характеристик підприємницької поведінки. По-перше, це економічна самостійність – наявність власності на засоби праці та свобода прийняття господарських рішень. По-друге, це поєднання виробничої та комерційної функцій в одній особі. По-третє, це прийняття ризику, пов'язаного з коливаннями попиту та цінами на ресурси. По-четверте, це орієнтація на інновацію, нехай і в обмеженому технологічному масштабі (вдосконалення технік, інструментів, організації праці).

Еволюція від ремісничої майстерні до сучасного бізнесу демонструє поступовий перехід від індивідуальної майстерності до системної організації виробництва. Якщо в ремісництві головним ресурсом була особиста праця майстра, то в індустріальному підприємстві – капітал і технологія, а в постіндустріальній економіці – знання та інновації. Проте в усіх випадках зберігається

спільна основа – економічна ініціатива, спрямована на створення цінності та отримання доходу.

Отже, ремісництво доцільно трактувати як історично початкову форму підприємницької діяльності, що містила ключові елементи сучасного бізнесу: економічну автономію, відповідальність, ризик, орієнтацію на ринок та інноваційність.

Розгляне порівняльну характеристику двох сусідніх ремісничих майстерень у місті Радехів. Вони, будучи розташовані поруч, і належні формально фізичним особам підприємцям, є яскравими ілюстраціями життєздатності ремісничої моделі господарської діяльності:

Таблиця 1. Порівняльну характеристику ремісничих майстерень у місті Радехів

Критерій	Майстерня «Ремонт взуття»	Майстерня «Ремонт одягу»
Час діяльності	Тривалий період функціонування, сформована репутація	Нещодавно створена, етап становлення
Усталені клієнти	Наявна постійна клієнтська база, довіра	Клієнтська база формується
Цінова політика	Помірна, стабільна, орієнтація на доступність	Гнучка, можливі акційні або договірні
Інформування громади	Переважно «сарафанне радіо», особиста репутація	Можливе використання оголошень, соціальних мереж
Орієнтація на клієнта	Акцент на якості	Акцент на індивід. послуг
Перспективи діяльності	Стабільність за умов збереження попиту	Потенціал зростання

Власна розробка, 2026

Аналіз ремісничої моделі дозволяє глибше зрозуміти природу підприємництва як соціально-економічного феномену та простежити його еволюційний розвиток від локальної майстерні до глобальних бізнес-структур. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на порівняльний аналіз ремісничої та сучасної підприємницької моделей з метою виявлення інституційних та

поведінкових спадкоємностей.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. К.: Основи, 1995. 528 с.
2. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV–XVIII ст. Т. 2: Ігри обміну. К.: Основи, 1997. 585 с.
3. Губені Ю. Е. Підприємництво: навч. посібник. Львів: Укр. технол., 2012. 689 с.
4. Губені Ю. Е. Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. Інформаційна брошура. Львів: КП «Кам'янка-Бузька районна друкарня», 2022. 44 с.

Журкевич Ю.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тибінка Г.І.

Львівський національний університет імені Івана Франка

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ЛОКАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

У сучасних умовах розвитку територіальних громад в Україні зростає потреба у нових способах вирішення локальних соціальних проблем. Традиційні інструменти державної політики часто, на наше переконання, є недостатньо гнучкими або мають обмежені ресурси для реагування на ситуації, пов'язані з безробіттям, соціальною ізоляцією вразливих груп населення чи обмеженим доступом до послуг. У цьому контексті соціальне підприємництво набуває значення як інноваційна форма діяльності, що поєднує економічну ефективність із соціальним ефектом.

Соціальне підприємництво це різновид малого чи середнього бізнесу, що був початково створений не лише на генерацію прибутку, а й на розв'язання певних соціальних проблем і задоволення потреб суспільства. Таке підприємство включає в себе одночасно благодійну та комерційну складові. Водночас, на відміну від благодійності, соціальні підприємства функціонують на принципах самофінансування та сталості. Прибуток у такій моделі виступає інструментом реалізації соціальних цілей [3].

На національному рівні соціальне підприємництво сприяє

практичному вирішенню соціальних проблем. Соціальні підприємства створюють робочі місця для соціально вразливих категорій населення, а саме: людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді без досвіду роботи та людей старшого віку. Крім того, вони забезпечують доступ до освітніх, соціальних чи екологічних послуг у громадах, де державна або приватна інфраструктура не повністю задовольняє потреби населення.

В Україні немає офіційної статистики, яка б відображала усі соціальні підприємства, але експертні оцінки відображають близько 1 000 ініціатив різного масштабу. Частина із них дійсно реінвестує прибуток у соціальні проекти, хоча конкретні відсотки варіюються в залежності від регіону та специфіки підприємства [2].

Практичну реалізацію соціального підприємництва здійснює пекарня Good Bread from Good People, яка створює робочі місця для людей із ментальною інвалідністю та поєднує підприємницьку діяльність із соціальною підтримкою громад. Частина продукції підприємства передається військовим та внутрішньо переміщеним особам, що, в свою чергу, дозволяє одночасно вирішувати проблему зайнятості та гуманітарної підтримки [5].

Інші соціальні підприємства в Україні спрямовують діяльність на екологічні проекти, навчання молоді, розвиток місцевих культурних ініціатив та інклюзивні сервіси. Ці приклади свідчать про практичну ефективність поєднання підприємницької діяльності із вирішенням локальних соціальних проблем.

Розвиток соціального підприємництва в Україні підтримується через освітні та консультаційні програми, зокрема платформу Дія.Бізнес, яка надає інформаційні ресурси, навчальні курси та практичні рекомендації для стартапів із соціальною місією [1]. Міжнародні організації, такі як Програма розвитку ООН в Україні, сприяють запуску соціальних ініціатив через грантову та консультаційну підтримку, що, в свою чергу, дозволяє новим проектам отримати стартові ресурси та компетенції [4].

До основних перешкод розвитку соціального підприємництва в Україні відносимо наступні: відсутність чітко визначеного законодавчого статусу, обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень обізнаності населення та низька популяризація моделей соціальної відповідальності. Оскільки законодавством України поки що додатково не визначений юридичний статус соціального підприємства, ним може бути як звичайний ФОП, так і

ТОВ, асоціація підприємств і т. ін.

Попри це, соціальне підприємництво, на наше переконання, має значний потенціал як інструмент сталого розвитку територій. Воно сприяє зайнятості населення, активізації місцевої економіки та формуванню культури соціальної відповідальності. Розвиток цієї сфери може стати важливим механізмом для комплексного вирішення соціальних проблем на рівні громад.

Соціальне підприємництво виступає також ефективним інструментом вирішення локальних соціальних проблем, поєднуючи економічну діяльність із досягненням довгострокового суспільного ефекту. Воно дозволяє громадам самостійно створювати робочі місця, покращувати доступ до послуг та формувати культуру взаємопідтримки. Подальший розвиток соціального підприємництва в Україні залежить від підтримки держави, міжнародних організацій та активної участі громад.

Список використаних джерел

1. Соціальне підприємництво. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo> (дата звернення: 28.02.2026)
2. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз правового механізму. Аналітичний звіт. Проект «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативи «знизу» (SEU)». Європейський Союз, 2021. 78 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf (дата звернення: 28.02.2026).
3. Соціальне підприємництво: що це таке, приклади успішних проєктів в Україні. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/soczialne-pidpryyemnycztvo-shho-cze-take-pryklady-uspishnyh-proyektiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 28.02.2026)
4. Impactpreneurship 2.0: навчання з соціального підприємництва. URL: <https://stor-rada.gov.ua/2024/05/20/impactpreneurship-2-0-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7-%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94>

D0%BC%D0%BD/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення:
28.02.2026)

5. Good Bread from Good People.URL: <https://goodbread.com.ua/>
(дата звернення: 28.02.2026)

Кожель П.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнич Л.Й.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького

КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Сучасні тенденції економічного розвитку свідчать про зростання ролі інновацій, знань і взаємодії економічних суб'єктів у забезпеченні конкурентоспроможності національних і регіональних економік. У цьому контексті кластерний підхід розглядається як один із ефективних механізмів стимулювання економічного зростання, інноваційної активності та розвитку підприємництва. Кластери формуються як об'єднання взаємопов'язаних підприємств, науково-дослідних установ, освітніх організацій та інституцій підтримки, які функціонують у межах певної території та співпрацюють задля досягнення спільних економічних цілей.

Розвиток кластерів здебільшого зумовлений ініціативами приватного сектору, однак на їх формування та функціонування впливають також державні інституції, регіональні органи влади, наукові установи та фінансові організації. У зв'язку з цим важливим напрямом економічної політики стає формування ефективних механізмів підтримки кластерних ініціатив. Водночас питання державного втручання у розвиток кластерів залишається дискусійним, оскільки необхідно враховувати баланс між ринковими механізмами та інституційною підтримкою [1].

У науковій літературі кластерна концепція розвивалася протягом тривалого часу та формувалася на перетині досліджень економічної географії, теорії конкурентоспроможності, менеджменту та регіонального розвитку. Внаслідок цього існує значна різноманітність підходів до трактування сутності кластерів,

що ускладнює формування універсальної моделі їх функціонування. Проте більшість дослідників виділяє низку ключових характеристик кластерів, серед яких важливе значення мають територіальна концентрація економічної діяльності, наявність спеціалізації, взаємодія між учасниками, формування критичної маси підприємств, розвиток інновацій та еволюція кластерів упродовж життєвого циклу.

Переваги кластеризації проявляються у посиленні кооперації між підприємствами, ефективнішому використанні ресурсів, прискоренні поширення знань та інновацій, а також у формуванні сприятливого середовища для розвитку бізнесу. Водночас кластерні процеси можуть супроводжуватися певними ризиками, зокрема можливістю виникнення закритих економічних структур або зниженням динамічності розвитку у разі недостатнього рівня конкуренції та інноваційної активності.

З огляду на це особливої ваги набуває формування інноваційних кластерів, у яких взаємодія підприємств, наукових установ та інших інституцій сприяє постійному оновленню технологій, підвищенню продуктивності праці та формуванню нових конкурентних переваг. Інновації виступають ключовим фактором ефективності кластерів, оскільки забезпечують можливість адаптації до змін економічного середовища та сприяють довгостроковому розвитку.

Кластерна політика повинна враховувати особливості взаємодії різних учасників економічної системи, оскільки результати кластерних процесів значною мірою залежать від характеру їхньої співпраці. У цьому контексті важливим є системний підхід до формування політики розвитку кластерів, який передбачає узгодження інтересів бізнесу, держави, науки та фінансового сектору. Такий підхід сприяє створенню сприятливого інституційного середовища, у якому підприємства можуть ефективно взаємодіяти та реалізовувати інноваційні проекти [2].

Ефективна кластерна політика має бути спрямована як на підтримку вже сформованих кластерів, так і на створення передумов для виникнення нових. Для цього можуть використовуватися різноманітні інструменти, зокрема розвиток інфраструктури співпраці, стимулювання попиту на інновації, підтримка міжнародної кооперації, розвиток людського капіталу та формування сприятливих регуляторних умов. Водночас жоден

окремий інструмент не є універсальним, тому важливим завданням є вибір оптимальної комбінації заходів державної політики.

Процес формування кластерів проходить кілька етапів, серед яких важливе значення мають формування довіри між учасниками, розвиток мережових зв'язків, визначення спільного стратегічного бачення та практична реалізація спільних проєктів. Успішний розвиток кластерів потребує залучення різних груп учасників, зокрема підприємств, органів влади, науково-освітніх установ та фінансових організацій, які виконують взаємодоповнювальні функції у процесі кластерного розвитку.

Особливу роль у цьому процесі відіграє формування ефективних механізмів управління та координації діяльності учасників кластерів. Важливим завданням державної політики є створення умов для конструктивної взаємодії між різними інституціями, а також забезпечення прозорих правил співпраці та розподілу відповідальності. Це дозволяє уникнути конфліктів інтересів та підвищити ефективність реалізації кластерних ініціатив.

Отже, кластерний підхід є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності економіки та стимулювання інноваційного розвитку. Його ефективність залежить від рівня взаємодії між підприємствами, науковими установами, державними інституціями та фінансовими організаціями. Формування сприятливого інституційного середовища для розвитку кластерів сприяє посиленню інноваційної активності, підвищенню продуктивності та забезпеченню сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
2. Редзюк, Є. В. (2023). Формування конкурентоспроможних кластерів України в умовах глобальних викликів. Стратегія економічного розвитку України, 53. С. 63-77.

Кривов'яз В. О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Березівський З. П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

У сучасному світі економічний розвиток тісно пов'язаний із глобальними екологічними проблемами. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, деградація земель, забруднення повітря і води стали наслідком традиційної моделі господарювання, яка базувалася на надмірному споживанні ресурсів і використанні викопного палива. У зв'язку з цим постала необхідність переходу до нової економічної моделі, що забезпечує баланс між економічним зростанням і збереженням довкілля. Такою моделлю є зелена економіка. Концепція зеленої економіки активно підтримується міжнародною спільнотою, зокрема Організацією Об'єднаних Націй, яка включила принципи сталого розвитку до глобальної програми дій людства.

Зелена економіка – це економічна система, спрямована на підвищення добробуту населення та забезпечення соціальної справедливості при одночасному зниженні екологічних ризиків і збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь.

На відміну від традиційної економіки, вона базується на таких принципах:

- ✓ раціональне використання ресурсів – передбачає ефективне споживання енергії, води, сировини та мінімізацію відходів;
- ✓ низьковуглецевий розвиток – скорочення викидів парникових газів та перехід до екологічно чистих джерел енергії;
- ✓ соціальна відповідальність – забезпечення гідних умов праці та рівного доступу до ресурсів;
- ✓ інноваційність – впровадження сучасних технологій у виробництво та управління.

Одним із ключових елементів зеленої економіки є розвиток альтернативної енергетики. Сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика дозволяють зменшити залежність від викопного палива, зокрема нафти, газу та вугілля. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє зменшенню викидів

вуглекислого газу та покращенню екологічної ситуації. Підвищення енергоефективності в промисловості, житловому секторі та транспорті дозволяє скоротити споживання ресурсів без зниження обсягів виробництва. Наприклад, утеплення будівель, модернізація обладнання та використання енергозберігаючих технологій допомагають зменшити витрати та знизити навантаження на довкілля. Циркулярна (кругова) економіка передбачає повторне використання матеріалів, переробку відходів та продовження життєвого циклу продукції. Це дозволяє мінімізувати кількість сміття та зменшити потребу у видобутку нових ресурсів.

Розвиток електротранспорту, громадського транспорту та альтернативних видів пересування сприяє зменшенню викидів шкідливих речовин у атмосферу. Багато країн стимулюють використання електромобілів через податкові пільги та державні програми підтримки.

Перехід до зеленої економіки має не лише екологічне, а й економічне значення. Основні переваги включають:

- створення нових робочих місць у сфері відновлюваної енергетики та екологічних технологій;
- залучення інвестицій у «зелені» проекти;
- зменшення витрат на імпорт енергоносіїв;
- підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- розвиток інноваційного підприємництва.

Фінансову підтримку екологічним реформам надають міжнародні інституції, зокрема Світовий банк, які інвестують у проекти з енергоефективності та розвитку чистої енергетики.

Незважаючи на численні переваги, перехід до зеленої економіки супроводжується певними труднощами:

- значні початкові витрати на модернізацію інфраструктури;
- опір традиційних галузей промисловості;
- недостатній рівень екологічної культури населення;
- нестача фінансування в країнах, що розвиваються.

Окрім цього, країни з високою залежністю від експорту викопного палива можуть зазнати економічних втрат у процесі переходу.

Для України зелена економіка має особливе значення. Розвиток відновлюваної енергетики, модернізація промисловості та

впровадження енергоефективних технологій сприятимуть зменшенню енергетичної залежності та зміцненню економічної безпеки держави. Також зелена трансформація відкриває можливості для інтеграції до європейського економічного простору, залучення іноземних інвестицій та створення нових робочих місць. В умовах післявоєнної відбудови впровадження екологічних стандартів може стати основою для формування сучасної конкурентоспроможної економіки.

Отже, зелена економіка є перспективною моделлю розвитку, що поєднує економічне зростання із захистом довкілля та соціальною відповідальністю. Її впровадження дозволяє не лише вирішити екологічні проблеми, але й створити нові можливості для інновацій, інвестицій та підвищення якості життя населення. У майбутньому зелена економіка стане основою глобального економічного розвитку, а країни, які першими адаптуються до нових умов, отримують значні конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Байдала, В. В. Біоекономіка в Україні: сучасний стан та перспективи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №1(3), С. 22-28.
2. Гончаренко М. Ф., Пархоменко Н. М., Лучин О. М. «Зелена» економіка як напрям досягнення стійкого еколого-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228). С. 6–15.
3. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 01.03.2026).

Курман А.Б.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко Г.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЕКОНОМЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БРЕНДУ - SAV ORBICO НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ТОВАРІВ КАТЕГОРІЇ FMCG

В умовах жорсткої конкуренції на ринку товарів та послуг саме створення сильних брендів забезпечує компанії як економічне зростання, так і нарощування ринкової вартості [2].

Метою аналізу ефективності бренду по конкретній фірмі є оптимізація портфеля брендів цієї фірми; прийняття рішення щодо ребрендингу або позиціонування фірми; оптимізація розподілу бюджету фірми з врахуванням потреб на її розвиток, підвищення конкурентоспроможності та покращення позиції на ринку. Тому ефективність бренду — це практично є показник успішності здійснення брендингу, що визначається співвідношенням отриманих результатів (прибуток, впізнаваність) до витрат на його створення та просування. Вона оцінюється через фінансові метрики (ROI (**Return on Investment**): загальна рентабельність інвестицій, отримана від брендингових заходів; ROBI (**Return on Brand Investments**): показник віддачі інвестицій у бренд, що допомагає оцінити роботу бренд-менеджера) та ринкові показники і характеристики (**впізнаваність бренду** - рівень знання бренду цільовою аудиторією; **лояльність та репутація**: сприйняття бренду споживачами, конкурентами та партнерами; **конкурентні переваги**: здатність бренду виділятися на фоні інших. В залежності від того, які види ефекту може приносити брендинг, в літературі виділяють три види ефектів брендингу: ефект сприйняття (пов'язаний із створенням обізнаності про бренд та формуванням позитивного відношення до нього), поведінковий ефект (асоціюється з формуванням лояльності до бренду), економічний ефект (пов'язаний з збільшенням обсягів продаж (частки ринку бренду) та зростанням марочного капіталу бренду) [1]. Зрозуміло, що ці три види ефектів взаємопов'язані між собою, але провідна роль тут логічно належить економічному ефекту, який можна розглядати як кумулятивну форму інших видів ефектів.

При цьому для здійснення оцінювання ефективності брендингу

можуть використовуватись різні моделі, яких є досить багато [1].

Ключова мета брендингу для дистриб'юторської фірми — забезпечити вищу віддачу від інвестицій в промоцію продукту порівняно з його просуванням без бренду. Методика проведення оцінки ефективності бренду повинна враховувати необхідність здійснення її на основі класичного економічного рахунку – шляхом порівняння результатів із витраченими ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими). В кінцевому підсумку ефективність бренду проявляється у позиції фірми на ринку та її частки на цьому ринку.

У структурі західноукраїнського ринку та в бізнес-комунікаціях досить активно функціонує фірма, znana широко у світі, загальноприйнятою назвою якої для партнерів та клієнтів є SAV Orbico, яка є частиною потужної міжнародної групи Orbico Group та лідером дистрибуції в Україні, а брендом, під яким компанія історично відома як логістичний та дистриб'юторський партнер на заході України, є Savservice (Савсервіс). Материнська компанія цієї фірми в Україні - ПРАТ «САВ ОРБІКО» (м. Київ). Основна спеціалізація: дистрибуція товарів FMCG-сектору (зокрема продукції Procter & Gamble - Pampers, Ariel, Gillette, Tide, Head & Shoulders). Основні бізнес-напрямки фірми: P&G, Продукти, Текстиль, Мікс. Крім Procter & Gamble портфель SAV Orbico включає продукцію Pringles — одного із ключових партнерів у категорії снєків; Starbucks — виробника кави для домашнього приготування; Ahmad Tea — виробника чайної продукції, Perfetti Van Melle з його кондитерськими виробами (бренди Mentos, Chupa Chups). Підрозділ Orbico Beauty займається декоративною косметикою від Max Factor, Bourjois, Rimmel, Lumene, Flormar, а також парфумерією та засобами догляду від Adidas, Mexx, Bruno Banani. Через підрозділ Savservice Textile компанія представляє як власні, так і партнерські бренди U.S. Polo Assn., Caterpillar (взуття та аксесуари), Duna, Gatta, Giulia (панчішно-шкарпеткові вироби) а також власні торгові марки, наприклад, Siela. Інші напрями включають BWT — системи очищення води Shell — змашувальні матеріали (через глобальну мережу Orbico). Більшість названих видів продукції відносяться до широкої категорії FMCG - Fast Moving Consumer Goods - швидкообігові споживчі товари, тобто товари широкого вжитку.

Надзвичайно широкий асортимент товарів і легко впізнаваних брендів їх виробників, дистрибуцією продукції яких займається зазначена фірма, забезпечує їй високу ефективність навіть у важкі часи російської воєнної агресії.

Список використаних джерел

1.Бойко І.А. Основні підходи до оцінювання ефективності брендингу. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/6.pdf>/ (дата звернення: 01.03.2026).

2.Ільчук В.П., Лисенко І.В., Тарасенко О.О. Якість товару як умова ефективного брендингу. Економіка та суспільство, 2024. Випуск № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3691/3621>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-133> (дата звернення: 01.03.2026).

Кушнерик М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лисюк О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

Е-БІЗНЕС ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифровізації економіки та активного розвитку інформаційних технологій е-бізнес стає важливим інструментом трансформації системи управління підприємствами. Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на використання цифрових технологій, які забезпечують ефективну організацію бізнес-процесів, підвищують якість управлінських рішень та сприяють інтеграції підприємств у глобальний економічний простір. Е-бізнес виступає важливим фактором інноваційного розвитку підприємництва та формування конкурентоспроможної економіки.

Електронний бізнес охоплює широкий спектр управлінських та економічних процесів, зокрема електронну комерцію, онлайн-маркетинг, цифрові платформи взаємодії зі споживачами, електронні платіжні системи, дистанційне обслуговування клієнтів, а також використання сучасних інформаційних систем управління.

Впровадження таких інструментів у діяльність підприємств дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати управлінські функції, зменшити витрати на здійснення операцій та підвищити ефективність використання ресурсів.

Важливим аспектом розвитку е-бізнесу є використання інноваційних цифрових технологій, серед яких особливе місце займають Big Data, хмарні обчислення, штучний інтелект, мобільні технології та інтернет речей (IoT). Їх активне впровадження у діяльність підприємств забезпечує ефективний збір, зберігання, обробку та аналіз значних обсягів інформації, що формуються в результаті взаємодії бізнесу зі споживачами, партнерами та ринковим середовищем.

Зокрема, технології Big Data дають можливість працювати з великими масивами структурованих і неструктурованих даних, що надходять з різних джерел: електронних торговельних платформ, соціальних мереж, мобільних додатків, CRM- та ERP-систем. Аналіз таких даних дозволяє підприємствам визначати поведінкові моделі споживачів, виявляти закономірності у купівельних вподобаннях та формувати більш точні прогнози попиту на товари і послуги.

Використання хмарних технологій забезпечує підприємствам доступ до потужних обчислювальних ресурсів і баз даних без необхідності створення власної складної IT-інфраструктури. Це дозволяє оптимізувати витрати на зберігання інформації, підвищити гнучкість бізнес-процесів та забезпечити швидкий доступ до необхідних даних у режимі реального часу.

Важливу роль відіграє також штучний інтелект, який дозволяє автоматизувати процеси аналізу інформації, виявляти приховані закономірності у великих масивах даних та формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень. На основі алгоритмів машинного навчання підприємства можуть створювати системи персоналізованих рекомендацій, автоматизувати обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів, а також прогнозувати майбутні ринкові тенденції.

Використання мобільних технологій розширює можливості комунікації між підприємством і споживачами, забезпечує доступ до товарів і послуг у будь-який час та сприяє розвитку мобільної комерції. Водночас інтернет речей (IoT) дозволяє отримувати дані безпосередньо з різних пристроїв та обладнання, що забезпечує

більш ефективний контроль виробничих процесів, логістичних операцій та управління ресурсами.

У контексті сучасного менеджменту особливої ваги набуває використання аналітичних систем та цифрових платформ управління, які забезпечують оперативний доступ до інформації, підвищують прозорість управлінських процесів та сприяють більш ефективній координації діяльності організації. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), систем планування ресурсів підприємства (ERP), інструментів бізнес-аналітики (BI) дозволяє підприємствам формувати стратегічні рішення на основі аналізу даних та ринкових тенденцій.

Важливою складовою розвитку е-бізнесу є підтримка малого та середнього підприємництва. Використання цифрових платформ, маркетплейсів та електронних сервісів створює нові можливості для започаткування та розвитку бізнесу, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки цифровим технологіям підприємці отримують доступ до міжнародних ринків, сучасних маркетингових інструментів та нових форм комунікації зі споживачами.

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах ефективний менеджмент передбачає здатність керівників швидко адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні підходи до управління та використовувати потенціал цифрових технологій для підвищення результативності діяльності організації. Е-бізнес стає важливим елементом стратегічного розвитку підприємств, сприяє формуванню нових бізнес-моделей та розвитку цифрової економіки.

Отже, е-бізнес є важливим чинником розвитку сучасного менеджменту, який забезпечує ефективне використання інформаційних ресурсів, підвищення якості управлінських рішень та розвиток інноваційного підприємництва. Подальше впровадження цифрових технологій у систему управління підприємствами сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, інтеграції у світовий економічний простір та формуванню нових перспектив розвитку сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Федішин І. Б. Електронний бізнес та електронна комерція : навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 97 с.
2. Зайцева О. О., Болотинюк І. М. Електронний бізнес: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 264 с.

Марківська О.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гонтарук Я.В.
Вінницький національний аграрний університет

**ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ
РОЗБУДОВУ ЛОКАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ ВИРОБНИЦТВА
БІОДИЗЕЛЯ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Фундаментом для розробки стратегії економічної стійкості агропідприємств Вінниччини стали результати багаторічних досліджень наукової спільноти Вінницького національного аграрного університету, які підтверджують критичну необхідність переходу до біоенергетичних моделей розвитку. Зокрема Я. Гонтарук зазначає, що науково обгрунтовано ефективність вирощування та переробки озимого ріпаку на біодизель як одного з найбільш рентабельних напрямів інтенсифікації агровиробництва, що дозволяє аграріям отримувати не лише основну продукцію, а й автономне джерело енергії [1, с.152]. Подальший розвиток цієї наукової думки у роботах Мазура К.В. засвідчує, що виробництво біодизеля є стратегічним вектором забезпечення енергетичної безпеки держави в умовах глобальної турбулентності та дефіциту традиційних ресурсів [2, с. 88]. Водночас дослідження Гончарук І.В., акцентують увагу на тому, що переробка ріпаку на біодизель є не просто технічним рішенням, а ключовим фактором забезпечення енергетичної незалежності всього агропромислового комплексу України, створюючи умови для безперебійного виконання технологічних операцій [3, с. 69].

Впровадження кластерної моделі сприяє мінімізації транзакційних витрат та створенню замкнутого циклу використання ресурсів, що значно підвищує інтегральну стратегічну стійкість агропідприємств в умовах нестабільності

зовнішніх поставок. Використання біопалива власного виробництва не лише знижує витрати на пально-мастильні матеріали майже на 45%, а й суттєво зменшує вуглецевий слід продукції відповідно до вимог Європейського зеленого курсу та стратегії «Farm to Fork». Таким чином, розвиток біодизельних кластерів на Вінниччині створює синергетичний ефект, забезпечуючи аграріям енергетичну незалежність, фінансову стабільність та відкриваючи доступ української продукції на екологічно орієнтовані світові преміум-ринки.

Науково-дослідна робота університету у сфері біопалив має глибоко комплексний характер і охоплює шлях від фундаментальних лабораторних випробувань сировини до практичного впровадження готових рішень безпосередньо в агрогосподарствах. На базі університету функціонує спеціалізована сертифікована лабораторія та Науково-дослідна лабораторія біоенергетики, де проводиться детальна оцінка якості ріпаку, сої та соняшнику, а також перевірка отриманого палива на відповідність суворим державним стандартам. Одним із ключових практичних напрямів цієї діяльності став проєкт «Green Diesel», який функціонує як внутрішній університетський стартап і передбачає розробку повних технологічних ланцюгів переробки олійних культур на макуху та біодизель для потреб малих і середніх фермерських господарств. Важливою складовою наукового обґрунтування моделі є регулярне тестування сільськогосподарської техніки на базі науково-дослідного господарства «Агрономічне», де на практиці підтверджено збереження тягових характеристик та високу зносостійкість двигунів при використанні біопалива власного виробництва.

Проєкт «Green Diesel» неодноразово отримував визнання на міжнародних майданчиках, зокрема у межах «Фестивалю інновацій 2024», конкурсу International Global Innovation Research 2025 та грантової програми європейського проєкту Ukraine Realy4EU, що підкреслює його відповідність глобальним трендам цифровізації та смарт-технологій. Проведений аналіз потенціалу виробництва біодизеля в Україні, який оцінюється у 2389,9 тисяч тонн, виявляє чітку залежність між регіональною потужністю та розвитком олійно-жирового кластеру, де Вінницька область стабільно посідає лідируючі позиції з показником потенціалу до 195 тисяч тонн палива на рік.

Економічна доцільність розробленого циклу базується на детальному аналізі формування вартості продукту, де початковий етап охоплює закупівлю сировини за ціною 14160 гривень та її транспортування в межах оптимального радіусу 20 кілометрів, що додає до собівартості лише 1 200 гривень. Процес механічного віджиму однієї тонни насіння ріпаку дозволяє отримати 450 кілограмів олії та 550 кілограмів цінного ріпакового жмиху, а подальша хімічна трансестерифікація з використанням метанолу та калійного каталізатора формує якісний біодизель і побічний продукт — гліцерол. Визначальним фактором фінансової стійкості цієї моделі є реалізація супутньої продукції, оскільки продаж жмиху та гліцеролу генерує додатковий дохід у розмірі 5 900 гривень, що дозволяє компенсувати понад чверть загальних виробничих витрат. У результаті чиста собівартість отриманої партії палива складає 14 848 гривень, що в перерахунку на об'ємні одиниці відповідає показникові 28,44 гривні за літр і підтверджує надзвичайну конкурентоспроможність локального виробництва порівняно з комерційними цінами на нафтопродукти.

Стратегічним пріоритетом запропонованого підходу є повний перехід від залежності від глобальних ланцюгів постачання до впровадження внутрішньорегіональних рішень через системну кластеризацію та об'єднання зусиль фермерів, промислових переробників та наукової спільноти. Кластерна модель мінімізує транзакційні витрати та створює замкнений цикл використання ресурсів від поля до біодизельного заводу і назад до поля у вигляді високоякісних добрив, забезпечуючи при цьому інтегральну стратегічну стійкість підприємств в умовах воєнного стану. Розвиток таких локальних мереж на Вінниччині є прямим впровадженням принципів European Green Deal, оскільки власне біопаливо значно знижує вуглецевий слід агропродукції та відкриває експортерам доступ до європейських преміум-ринків за стратегією «Farm to Fork».

Список використаних джерел

1. Телекало Н.В., Купчук І.М., Гонтарук Я.В. Ефективність вирощування та переробки озимого ріпаку на біодизель. *Аграрні інновації*. 2022. № 13. С. 149–154 DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2022.13.23>

2. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Перспективи розвитку виробництва біодизелю як напрям забезпечення енергетичної безпеки держави. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 15. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.10>

3. Гончарук І.В., Гонтарук Я.В., Ємчик Т.В. Перспективи переробки ріпаку на біодизель як напрям забезпечення енергетичної незалежності АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (61). С. 60-71. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-5

Місюра Ю. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Райтер Н. І.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ОПИСОВА СТАТИСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

Функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, коливання попиту, нестабільність ринків ресурсів і швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність системного підходу до управління підприємницькими ризиками. Ефективне прийняття управлінських рішень неможливе без належного аналітичного забезпечення, що базується на кількісній оцінці ймовірних відхилень результатів діяльності від запланованих показників.

У цьому контексті особливого значення набуває використання методів описової статистики, які дозволяють узагальнювати інформацію, вимірювати варіативність показників та оцінювати рівень нестабільності бізнес-процесів. Незважаючи на відносну простоту інструментарію, саме описова статистика формує базу для подальшого глибшого аналізу ризиків і є першим етапом їх кількісного вимірювання.

Підприємницький ризик доцільно трактувати як імовірність виникнення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих або очікуваних показників під впливом внутрішніх і

зовнішніх чинників. Джерелами ризику можуть бути коливання попиту, зміни цін на ресурси, нестабільність конкурентного середовища, виробничі збої, управлінські помилки тощо. Враховуючи багатофакторність підприємницької діяльності, оцінювання ризиків потребує використання кількісних методів, що забезпечують об'єктивність та вимірюваність аналітичних висновків [3, с.74].

Кількісна оцінка таких відхилень здійснюється за допомогою показників центральної тенденції та варіації.

Середнє арифметичне відображає узагальнений рівень результативності діяльності та використовується як базовий орієнтир для аналізу. Водночас ключове значення для оцінювання ризику мають характеристики розсіювання, а саме дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Вони дозволяють виміряти ступінь мінливості показників: чим більша варіативність, тим вищий рівень невизначеності та ризику. Коефіцієнт варіації є особливо інформативним, оскільки забезпечує можливість порівняння ризиковості різних напрямів діяльності незалежно від масштабів показників [2, с.35-40].

На основі інструменту описової статистики ми проаналізували ризик щодо втрати рентабельності підприємств двох галузей економіки України у 2024 році (аграрного сектору та торгівлі).

Таблиця 1. Описова статистика рівня рентабельності підприємств в галузях*

Показник	Сільське господарство	Торгівля
Кількість спостережень, од	25	25
Середнє значення, %	15,08	8,84
Медіана, %	17,5	13,7
Мінімальне значення, %	-20,1	-52,4
Максимальне значення, %	29,5	25,9
Розмах варіації, %	49,6	78,3
Дисперсія	107,75	297,53
Середньоквадратичне відхилення	10,38	17,25
Коефіцієнт варіації, %	68,7	195,0

* Розраховано на основі даних [1]

Отримані результати свідчать, що середній рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств становить 15,08

%, що характеризує галузь як загалом прибуткову. Водночас коефіцієнт варіації на рівні 68,7 % свідчить про високий ступінь міжрегіональної диференціації. Значний розмах варіації (49,6 в.п.) підтверджує наявність суттєвих відмінностей у результативності діяльності залежно від регіону, що формує підвищений підприємницький ризик.

У сфері торгівлі середній показник рентабельності значно нижчий (8,84 %), що вказує на нижчу прибутковість у межах досліджуваної сукупності. Поєднання позитивних і від'ємних значень зумовлює дуже високий коефіцієнт варіації (195,0 %), що характеризує нестабільність результатів і підвищений рівень ризику. Суттєві коливання свідчать про неоднорідність економічного середовища та різний рівень адаптації підприємств до ринкових умов.

Отже, сільське господарство як вид підприємницької діяльності є менш ризиковим порівняно з галуззю торгівлі.

Описова статистика застосовується також для аналізу динаміки показників у часі. Розрахунок середніх темпів зростання, абсолютних і відносних приростів дозволяє виявляти тенденції розвитку та своєчасно ідентифікувати потенційні ризикові відхилення. Значні коливання в динамічних рядах можуть сигналізувати про зростання операційного або ринкового ризику.

В умовах цифровізації розширюються можливості оперативного використання статистичних методів. Інформаційні системи забезпечують автоматизований розрахунок показників та візуалізацію результатів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє своєчасному реагуванню на негативні тенденції.

Отже, описова статистика є базовим інструментом кількісної оцінки підприємницьких ризиків, оскільки забезпечує вимірювання центральних характеристик та варіативності економічних показників діяльності підприємства. Використання показників середнього рівня та варіативності дозволяє комплексно оцінити стабільність діяльності, виявити зони підвищеної невизначеності та сформулювати аналітичну основу для ефективного управління підприємством в умовах мінливого економічного середовища. У поєднанні з сучасними цифровими інструментами обробки даних описова статистика становить основу аналітичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах зростаючої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Банк даних / Діяльність підприємств / Фінансові результати підприємств. Державна служба статистики України [online]. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення 25.02.2026)
2. Гринькевич О. С., Матковський С. О., Вдовин М. Л., Вільчинська О. М., Марець О. Р., Сорочак О. З. Бізнес-статистика : підручник. Київ : Алерта, 2025. 312 с.
3. Райтер Н.І. Мацьків Г.В. Статистична оцінка підприємницьких ризиків. *Аграрна економіка*. Т.18. №1-2, 2025. С.71-83.URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2025_18_1-2/AE-18_1-2_8.pdf (дата звернення 26.02.2026).

Мороз В.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**ОРГАНІЗОВАНИЙ ВІДТІК МОЛОДІ ЗА МЕЖІ УКРАЇНИ
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ**

У сучасних умовах розвитку українського суспільства особливої актуальності набуває проблема міграції молоді. Впродовж останніх років спостерігається посилення процесів виїзду молодого населення за кордон з метою здобуття освіти, працевлаштування та пошуку кращих умов життя. Значна частина цих процесів має організований характер і здійснюється через освітні програми, міжнародні проекти, програми академічної мобільності, трудові контракти та діяльність рекрутингових агентств. У результаті формується стійка тенденція до зменшення частки молоді в структурі населення України.

Організований відтік молоді має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, міжнародна мобільність сприяє підвищенню освітнього рівня молодих людей, отриманню нових знань, професійних навичок, розширенню світогляду та інтеграції України у глобальний освітній і економічний простір. Молоді люди отримують можливість ознайомитися з новими технологіями, сучасними підходами до управління та організації праці, що

потенційно може сприяти модернізації національної економіки у випадку їх повернення на батьківщину.

Разом з тим масовий відтік молоді створює низку серйозних соціально-економічних проблем для держави. Насамперед відбувається скорочення трудового потенціалу країни, що негативно впливає на темпи економічного розвитку. Зменшення чисельності молодого населення призводить до дисбалансу на ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів у різних галузях економіки, особливо у сфері науки, освіти, медицини та інноваційних технологій.

Крім того, відтік молодих фахівців сприяє поглибленню демографічної кризи. Молодь є основою відтворення населення, а її міграція за кордон зменшує рівень народжуваності та прискорює процеси старіння населення. У довгостроковій перспективі це створює додаткове навантаження на систему соціального забезпечення та пенсійну систему держави.

Негативним наслідком також є так званий «відтік мізків», коли найбільш активні та талановиті молоді люди реалізують свій інтелектуальний потенціал за межами країни. Це знижує інноваційний потенціал держави, уповільнює розвиток науки та високотехнологічних галузей економіки.

Водночас важливо враховувати, що частина молоді, яка отримала освіту чи професійний досвід за кордоном, може повернутися в Україну з новими знаннями, ідеями та управлінськими підходами. Тому державна політика має бути спрямована не лише на стримування міграційних процесів, але й на створення умов для повернення молодих спеціалістів та їх ефективної інтеграції у національну економіку.

Серед основних напрямів державної політики щодо зменшення негативних наслідків відтоку молоді доцільно виділити: підвищення рівня оплати праці, створення нових робочих місць, підтримку молодіжного підприємництва, розвиток інноваційної економіки, покращення умов для наукової діяльності та реалізації молодіжних ініціатив. Важливим є також формування ефективних програм повернення молодих фахівців з-за кордону та стимулювання їх професійної реалізації в Україні.

Отже, організований відтік молоді за межі України є складним соціально-економічним явищем, яке потребує комплексного підходу до вирішення. Реалізація ефективної державної політики у

сфері молодіжної міграції сприятиме збереженню людського потенціалу держави, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню сталого розвитку українського суспільства.

Остапчук Н. І., Широн Р.О.
Науковий керівник: к.е.н., доцент Сиротюк Г. В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З.Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що формує нову парадигму функціонування підприємств – цифрову економіку. Особливої актуальності цифрова трансформація набуває у сільському господарстві. В умовах глобалізації, посилення конкуренції, кліматичних змін та забезпечення продовольчої безпеки цифровізація аграрного сектору стає ключовим чинником підвищення економічної ефективності підприємств.

Цифрова трансформація – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси аграрних підприємств з метою підвищення результативності управління та виробництва. Вона передбачає не лише технологічні зміни, а й трансформацію управлінських підходів, бізнес-моделей і механізмів створення доданої вартості в аграрній сфері [1].

У межах економічного підходу цифровізація розглядається як інструмент підвищення економічної ефективності підприємств. Досліджуються зміни в рентабельності, продуктивності, структурі витрат, фінансовій стійкості [2].

Цифрова трансформація охоплює декілька рівнів діяльності аграрного підприємства:

1. Виробничий рівень – автоматизація польових робіт, оптимізація внесення добрив і засобів захисту рослин.

2. Управлінський рівень – цифрові системи планування, обліку та контролю.

3. Логістичний рівень – відстеження руху продукції та оптимізація поставчань.

4. Фінансово-аналітичний рівень – прогнозування витрат, доходів та ризиків.

Тобто, цифровізація формує інтегровану інформаційну систему управління підприємством.

У сільському господарстві цифровізація реалізується через концепцію Smart Farming або точного землеробства, що базується на використанні:

- геоінформаційних систем (GIS);
- глобальних навігаційних систем (GPS);
- інтернету речей (IoT);
- безпілотних літальних апаратів;
- великих даних (Big Data);
- штучного інтелекту;
- систем дистанційного моніторингу.

Точне землеробство передбачає диференційоване управління земельними ресурсами на основі цифрових карт полів та агрохімічного аналізу. Завдяки використанню сенсорів і супутникового моніторингу підприємства можуть оптимізувати норми висіву, поливу та внесення добрив [3].

Економічний ефект проявляється у: скороченні матеріальних витрат; підвищенні врожайності; зменшенні екологічного навантаження.

Економічна ефективність сільськогосподарських підприємств визначається співвідношенням отриманих результатів і використаних ресурсів. Цифрова трансформація впливає на всі складові ефективності, а саме:

1. Зниження виробничих витрат.
2. Підвищення продуктивності ресурсів.
3. Зменшення ризиків та невизначеності.
4. Підвищення управлінської ефективності.

Попри значні переваги, цифровізація аграрних підприємств супроводжується низкою проблем: висока вартість впровадження технологій, що є критичним для малих і середніх господарств; нерозвинена цифрова інфраструктура в сільській місцевості; кібербезпекові ризики та захист даних; складність інтеграції різних

цифрових систем.

В Україні додатковими чинниками виступають економічна нестабільність та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.

Подальший розвиток цифрової трансформації пов'язаний із поширенням технологій штучного інтелекту, автономної техніки та цифрових екосистем агробізнесу. Очікується формування повністю інтегрованих цифрових ланцюгів створення вартості – від виробництва до реалізації продукції.

Перспективними напрямками є:

- розвиток аграрних data-платформ;
- використання блокчейн-технологій для відстеження продукції;
- цифрові фінансові інструменти;
- інтеграція українських підприємств у цифровий аграрний ринок ЄС.

Цифровізація також сприятиме реалізації принципів сталого розвитку та екологізації виробництва.

Цифрова трансформація сільськогосподарських підприємств є стратегічним напрямом розвитку сучасного аграрного сектору та важливим чинником підвищення економічної ефективності їх діяльності. Впровадження цифрових технологій забезпечує оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зменшення виробничих ризиків.

Цифровізація змінює традиційні підходи до управління підприємствами, переводячи їх на основі даних і аналітики, що формує нову модель конкурентоспроможного аграрного виробництва. Разом із тим ефективна реалізація цифрової трансформації потребує інвестицій, розвитку людського капіталу та державної підтримки цифрової інфраструктури.

Отже, цифрова трансформація виступає не лише технологічним процесом, а комплексним економічним інструментом забезпечення довгострокової ефективності, стійкості та інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. Мельник, Б.. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>

2. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

3. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

Сагайдак О. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Олійник І. В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах сучасної економічної невизначеності, зумовленої наслідками воєнних дій, кліматичними викликами та глобальними трансформаціями ринків, аграрний сектор України потребує принципово нових підходів до управління. Традиційні моделі менеджменту, побудовані на жорсткому плануванні та ієрархічних структурах, дедалі частіше демонструють свою неспроможність забезпечити необхідну швидкість реагування на зовнішні зміни. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження можливостей застосування Agile-менеджменту як гнучкого інструменту підвищення адаптивності аграрних підприємств.

Agile-менеджмент являє собою сукупність підходів до управління, що базуються на принципах ітеративного виконання завдань, адаптивного планування, швидкої реакції на зміни та постійного вдосконалення процесів [1]. Ця методологія первісно розроблялася для сфери інформаційних технологій, проте сьогодні вона активно адаптується до потреб різних галузей економіки, включаючи аграрний сектор. Ключовими фреймворками Agile є Scrum та Kanban, які забезпечують ефективне управління проектами через поділ роботи на короткі цикли (спринти), регулярний зворотний зв'язок та самоорганізацію команд.

Аграрний сектор України залишається стратегічно важливою складовою національної економіки, водночас він функціонує в

умовах надзвичайно високої невизначеності. Сучасні аграрні підприємства потребують адаптивних стратегій управління безпекою, що інтегрують прецизійну оцінку ризиків та інструменти забезпечення операційної життєздатності у воєнний та поствоєнний періоди. Дослідження стратегічних векторів розвитку аграрного сектору підтверджує, що саме гнучкість управлінських моделей визначатиме конкурентоспроможність підприємств у найближчі роки.

Впровадження адаптивної моделі стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам ефективно діяти в умовах невизначеності, спираючись на постійний аналіз інформації та гнучке прийняття рішень [2]. Т. І. Лепейко та співавтори обґрунтовують, що традиційні підходи до стратегічного планування стають менш ефективними в умовах динамічних змін, спричинених технологічними інноваціями, геополітичними подіями та економічними потрясіннями. Адаптивна модель сприяє створенню культури постійного навчання та інновацій, що є ключовим фактором успіху в довгостроковій перспективі.

Застосування Agile-підходів в аграрному секторі має свої особливості, пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та довготривалістю виробничих циклів. Однак саме ці характеристики підсилюють потребу у гнучкому управлінні. Зокрема, принципи Scrum можуть бути адаптовані для управління аграрними проєктами через формування крос-функціональних команд, планування коротких ітерацій (наприклад, сезонних циклів) та проведення регулярних ретроспектив для аналізу результатів і коригування стратегії.

Інноваційне забезпечення аграрного сектору є передумовою успішного впровадження гнучких управлінських методологій. Водночас Ю. Негода та І. Новак наголошують на необхідності пошуку шляхів зростання бізнесу та забезпечення раціонального ведення господарства за рахунок інновацій, особливо в умовах сталого розвитку [4]. Інтеграція цифрових технологій, зокрема систем точного землеробства, аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту, створює технологічну базу для впровадження Agile-практик на аграрних підприємствах.

Важливим аспектом є застосування Agile-менеджменту в управлінні інноваційно орієнтованими кластерними бізнес-агроструктурами. С. Лутковська та співавтори зазначають, що

агропідприємства, які функціонують у складі кластерів, потребують ефективного впровадження інноваційних технологій для підтримки економічної та соціальної стійкості [3]. Agile-підходи до проєктного управління дозволяють кластерним структурам швидше адаптуватися до змінних ринкових умов, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати якість управлінських рішень.

Серед ключових переваг впровадження Agile-менеджменту в аграрному секторі слід виділити: підвищення швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури та природних умов; оптимізацію використання обмежених ресурсів через ітеративне планування; посилення командної взаємодії між структурними підрозділами підприємства; забезпечення прозорості управлінських процесів та сприяння інноваційній активності.

Водночас впровадження Agile в аграрному секторі супроводжується певними бар'єрами: традиційний консерватизм управлінського мислення, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та специфіка аграрного виробництва, що вимагає адаптації класичних Agile-фреймворків до галузевих особливостей. Перспективними напрямками є розробка галузевих модифікацій Scrum та Kanban з урахуванням сезонності, інтеграція Agile-інструментів із системами точного землеробства, формування програм підвищення кваліфікації управлінського персоналу та створення регіональних хабів обміну досвідом.

Таким чином, Agile-менеджмент є перспективним інструментом підвищення адаптивності підприємств аграрного сектору в умовах невизначеності. Його впровадження потребує комплексного підходу, що включає адаптацію методологічних засад до галузевої специфіки, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів та формування інноваційної управлінської культури.

Список використаних джерел

1. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 257–261. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(39))
2. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах

управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>

3. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., Витриховський Є. Менеджмент проєктів інноваційно орієнтованих кластерних бізнес-агроструктур у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6(59). С. 613–632. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptrp.6.59.2024.4631>

4. Негода Ю., Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>

Самань П. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Глубіш Л. Я.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ФІЛОСОФІЯ ВІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЖОНА ЛОККА КРИЗЬ ПРИЗМУ СТОЛІТЬ

Для сучасного суспільства звичними є поняття вільного підприємництва, на провадження якого має право кожен. Разом з тим, приватна ініціатива підприємницької діяльності є надбанням людства, здобутим крізь віки розвитку філософської думки, втіленої у практику людського буття. Онтологія її філософії бере свій початок з епохи Просвітництва, яка подарувала світові філософів, митців та науковців, чії ідеї назавжди змінили людські уявлення про суспільне буття. Так, мислителі Нового часу, виховані ідеями реформації, принципами індивідуалізму, раціоналізму, висувають на перше місце окрему людину. Зокрема, центром суспільно-політичної доктрини Джона Локка є окрема людська істота, індивід, особистість, здатна зберігати свою ідентичність у часі. Філософ констатує людину як атомарного, суверенного, наділеного повною свободою волі, правом розпоряджатися собою та комплексом невід'ємних прав, рівноправного з іншими суб'єкта. Розглядаючи людину в якості ядра, як власної філософії, так і політичної доктрини Локк закладає підвалини антропоцентриської філософської течії. Його позиція

поклала принцип свободи та автономії людини із розряду привілеїв у розряд природних прав, оскільки вони характеризують людину ще в її до суспільному, природному стані. Тріада прав Джона Локка включає право на життя, свободу та власність. При цьому в якості головного предмета власності філософ розглядає землю, яка містить в собі усе інше, наголошуючи, що необроблена людиною вона не має жодної цінності. Водночас людину він вважає власником особистості. Розвиваючи думку, він говорить про особисту власність індивіда відносно знань та здібностей, які, на його переконання формуються з двох джерел: зовнішній досвід — відчуття і сприйняття, що їх викликає дія зовнішнього світу; внутрішній досвід — рефлексія — дослідження самого пізнавального акту, тобто діяльність самопізнання [2]. При цьому необхідною умовою рефлексії розглядає постійне надходження вражень з об'єктивної дійсності, оскільки був переконаний, що кожна людина народжується з «чистим аркушем», що заповнюється знаннями та враженнями протягом життя. Цей висновок мислителя заклав «наріжний камінь» сучасної економіки вражень, яка є «продуктом» креативної економіки, або креативного підходу до реалізації підприємницьких ідей, оскільки у філософській доктрині Просвітництва, пов'язуючи творчість з раціональністю і критичним мисленням, її сприймали як вищий прояв розуму [3, с. 10], здатний призвести до прогресу і поліпшення людського життя акцентуючи увагу на свободі. Водночас сама свобода, її обсяг має бути не дарована кимось [1, с. 33], а тому не може бути відчужена, а визнана, керуючись здоровим глуздом і знаннями про людину. У свою чергу людина, прагнучи діяти у відповідності з природними законами, в інтересах суспільного блага за-для соціально-економічного розвитку може делегувати частину своїх прав державі, яка твориться лише за добровільною згодою усіх членів суспільства – вільних та суверенних особистостей, з метою захисту їх природних прав, тоді як така вона, на переконання Локка, не має жодної цінності. Виходячи з таких міркувань, він досліджував державу як суспільний договір, вбачаючи основу процесу державотворення у закладеній природою довірі людей одне до одного, що гарантує цілісність суспільства, а, отже, має величезне значення для господарської та економічної діяльності. На протигагу їй, руйнівний вплив на людське суспільство, на думку мислителя,

справляє бідність. Він був переконаний, що її причини слід шукати не в людських відносинах, а у природі, яка, попри спільну приналежність ключових ресурсів, не може забезпечити достаток для усіх. Звідси, на переконання Локка, здолати бідність людині під силу лише підкоривши природу і продукуючи якомога більше матеріальних цінностей, тобто забезпечуючи економічне зростання.

Джона Локка прийнято вважати засновником трудової теорії власності, згідно якої індивід є вихідною точкою соціально-економічного розвитку, тоді як право його власності включає: право на особистість, право на працю та право на результат його праці. Його ліберальна ідеологія має у своїй основі формулу з двох складових: природного стану та суспільного договору, яка дає розуміння народного походження влади, що вказує на її обмеженість й, одночасно, доводить, що влада існує для людей, а не люди для влади, а, отже, економіка повинна працювати на людину, а лише потім людина на економіку.

Таким чином, Джон Локк позиціонував справді революційні речі, які змінили господарські відносини у його час й продовжують творити зміни в сучасному економічному житті світу.

Список використаних джерел

1. Добросердов А. Р. Витоки ліберальної правової ідеології у вченнях XVII-XVIII ст. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №3. С. 30-33. URL: https://www.lsej.org.ua/3_2023/5.pdf (дата звернення: 04.03.2026)
2. Лок, Джон. Два трактати про правління; пер. Павло Содомора. Київ: Наш Формат, 2020. 312 с.
3. Навчально-практичний посібник з навчальної дисципліни «Творчі стратегії інноваційного пошуку», «Креативні стратегії інформаційної діяльності» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 061 Журналістика. Автор-укладач: С. А. Іванова – Дніпро: Грані, 2024. 120 с.

Стратічук О.В.

Науковий керівник: к.т.н., доц. Лобода О.М.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В умовах глобальної цифровізації та структурної трансформації світової економіки відбувається переосмислення традиційних моделей ринкового господарства. Для України ці процеси мають особливе значення в умовах інтеграції до Європейського Союзу та післявоєнного відновлення економіки. Цифрове підприємництво стає одним із ключових чинників сучасних економічних змін.

Цифрове підприємництво розглядається як форма підприємницької діяльності, що базується на використанні цифрових технологій для створення, просування та масштабування бізнесу. Воно охоплює електронну комерцію, цифрові платформи, хмарні сервіси, великі дані та автоматизовані системи управління. Такі бізнес-моделі характеризуються гнучкістю, швидкістю масштабування та зниженням трансакційних витрат [1].

Розвиток ІТ-сектору, стартап-екосистеми та онлайн-торгівлі в Україні формує сучасне цифрове підприємницьке середовище. Цифровізація сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості та розширенню міжнародної співпраці [2]. Водночас інноваційне підприємництво виступає основою формування нових економічних моделей розвитку [3].

Разом із тим існують виклики: нерівномірність цифрової інфраструктури, проблеми кібербезпеки, недостатній рівень цифрових компетентностей серед підприємців, регуляторні бар'єри та фінансові обмеження. В умовах воєнного стану ці фактори посилюють ризики ведення бізнесу.

Попри це цифрове підприємництво має значний потенціал для стабілізації та модернізації економіки. Гармонізація законодавства з нормами ЄС, розвиток електронного урядування та розширення електронної комерції створюють сприятливі умови для підприємницької діяльності. Цифрові технології відіграють важливу роль у процесах післявоєнного відновлення та підвищення

конкурентоспроможності національної економіки [4].

Отже, цифрове підприємництво є важливим чинником трансформації економіки України. Його подальший розвиток потребує системної державної підтримки, інвестицій у цифрову інфраструктуру та формування відповідних компетентностей.

Список використаних джерел

1. Пономаренко І. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2024. Вип. 155. С. 12–28.
2. Проценко А. Використання штучного інтелекту в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка ті підприємництво*. 2023. Вип. 50. С. 101–115.
3. Лобода О.М. Аналіз взаємодії корпорацій в умовах цифровізації економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2024. Вип. 19. С. 172–179.
4. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Вплив цифрової економіки на ринок праці в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2025. Вип.22. С. 63-70.

Федорович Н.-В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лисюк О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції ефективне управління бізнес-процесами підприємства набуває особливого значення. Використання сучасних технологій управління дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM) передбачає системний підхід до організації та координації діяльності підприємства, спрямований на підвищення ефективності виконання операційних, управлінських та допоміжних процесів.

Важливим завданням ВРМ є виявлення неефективних елементів у діяльності підприємства, їх оптимізація та автоматизація за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами є використання цифрових інструментів, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management), системи управління ланцюгами постачання (SCM), а також інструменти бізнес-аналітики (BI). Використання цих систем забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує прозорість управлінських процесів та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Важливу роль у розвитку сучасних технологій управління відіграють цифрові інновації, зокрема Big Data, штучний інтелект, хмарні технології та автоматизація бізнес-процесів. Їх використання дозволяє аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Значну увагу сучасні підприємства приділяють також реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR), який передбачає глибоке переосмислення та кардинальне перепроєктування існуючих процесів з метою досягнення суттєвого покращення ключових показників діяльності підприємства, зокрема продуктивності, якості продукції чи послуг, швидкості виконання операцій та зниження витрат. На відміну від поступового вдосконалення процесів, реінжиніринг передбачає радикальні зміни у структурі бізнес-процесів, управлінських підходах та організації роботи підприємства.

У процесі реінжинірингу здійснюється детальний аналіз наявних бізнес-процесів, виявляються їх слабкі місця, дублювання функцій, зайві операції та неефективні етапи виконання. На основі цього формується нова модель організації діяльності, яка передбачає оптимізацію робочих процесів, скорочення часу виконання операцій та більш раціональний розподіл ресурсів підприємства.

Особливої ефективності реінжиніринг набуває у поєднанні з використанням сучасних цифрових технологій. Впровадження інформаційних систем управління підприємством, автоматизація виробничих і управлінських процесів, використання аналітичних

інструментів, хмарних сервісів та технологій Big Data дозволяє значно підвищити прозорість діяльності підприємства, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють інтеграції різних підрозділів підприємства, що дозволяє створити єдину інформаційну систему управління бізнес-процесами.

Поєднання реінжинірингу бізнес-процесів із сучасними цифровими рішеннями створює умови для формування більш гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих підприємств. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового середовища, ефективніше задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах цифровізації економіки.

Впровадження сучасних технологій управління бізнес-процесами є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання інноваційних управлінських підходів та інформаційних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває інтеграція інформаційних систем управління, систем аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів. Такі інструменти дозволяють підприємствам оперативно обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати результати діяльності, підвищувати прозорість управління та знижувати операційні витрати. Крім того, застосування цифрових технологій сприяє підвищенню гнучкості організаційної структури підприємства, що дає можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища та адаптуватися до нових умов конкуренції.

Важливою складовою сучасного управління є також використання процесного підходу, який передбачає чітке визначення, аналіз та оптимізацію ключових бізнес-процесів підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити час виконання операцій та забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами організації. Одночасно впровадження систем моніторингу та контролю бізнес-процесів

сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів діяльності та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, застосування сучасних технологій управління бізнес-процесами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Воно забезпечує більш ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення якості управління, розвиток інноваційної діяльності та формування передумов для довгострокового та сталого розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Белз О. Г. Основи електронного бізнесу : навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 176 с.
2. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 292 с.

Чопко А.Б., Сливар Ю.С.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін Бойчук О.З.

ВП «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУЧАСНІСТЬ ТА РЕАЛІЇ

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила надзвичайні економічні виклики, що докорінним чином змінили структуру національної економіки. У цьому контексті особливо важливим стає пошук нових векторів розвитку інноваційного підприємництва, здатного не лише швидко реагувати на виклики воєнного часу, а й створювати стійкі передумови для швидкого економічного відновлення.

Інноваційне підприємництво успішно інтегрує економічну раціональність із соціальною відповідальністю, технологічними проривами та довгостроковими ціннісними орієнтирами. У цьому випадку воно має весь необхідний потенціал, щоб ініціювати структурні оновлення, сприяти відновленню постраждалих територій і створенню нових економічних можливостей для різних

регіонів, забезпечуючи при цьому справедливу соціально-економічну інтеграцію[1,с.6].

У сучасному світі інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки та соціуму загалом. Одним із головних трендів, що прослідковується в інноваційному підприємстві, є зростання інтересу до секторів з високим технологічним потенціалом, таких як інформаційні технології, біотехнології та зелена енергія. Це відбивається у збільшенні кількості стартапів та підприємств, спрямованих на розробку новаторських технологій та продуктів.

Важливим трендом, є зростання глобальної конкуренції у сфері інноваційного підприємництва. Країни та регіони змагаються за приваблення інвестицій, талантів та технологій, що призводить до появи нових центрів інноваційної активності та розвитку кластерів підприємств [2,с.111].

Завдяки інноваціям значно підвищується конкурентоспроможність, залучається до країни потік нових інвестицій, що, в свою чергу, створює підґрунтя для подальшого економічного розвитку малого, середнього та великого бізнесу.

Підприємництво та інновації є двома основними чинниками, які сприяють економічному зростанню в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Окрім технологій інноваційного характеру й, зокрема технологічних проривів запроваджуються й інші новітні методи розвитку ринку й формування системи організації праці. При цьому, до суб'єктів інноваційного підприємництва належать підприємства та організації, що здійснюють інноваційну діяльність.

Суб'єкти господарювання з інноваційним спрямуванням власної діяльності розглядаються як підприємства з комплексним новаторством, оскільки вони функціонують на основі застосування наукових проєктів, результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, закупівлі нових продуктів і технологій маючи при цьому високий рівень інноваційного фінансування, володіючи правами інтелектуальної власності. При цьому, інноваційні підприємства створюють нові продукти, обсяги випуску яких у грошовому вимірі перевищують 70% його загального обсягу виробництва [5, с. 141].

Сучасні підходи до здійснення інноваційної підприємницької діяльності повинні формуватися на базі науково-технічних досягнень та якісних змін в дієвій моделі реалізації інноваційного

спрямування і розвитку економічної системи [2, с. 112]. Пріоритетом для успішного функціонування малого і середнього бізнесу, як засвідчує досвід господарської практики країн з ринковою економікою, є вагомі ознаки гнучкості й маневреності в прийнятті управлінських рішень.

Основними способами та методами активізації інноваційної діяльності на підприємстві повинні бути:

- удосконалення системи фінансування товарно-інноваційних та інвестиційних проектів шляхом оптимізації показників кредитної лінії;

- поліпшення інформаційної та маркетингової роботи за рахунок створення інформаційно-аналітичного відділу у складі служби маркетингу з чітко визначеною структурою та функціями спеціалістів;

- упровадження товароорієнтованої організаційної структури управління на підприємстві, продукція якого характерна незначним рівнем наукоємності та нешироким номенклатурним діапазоном;

- удосконалення системи стимулювання інноваційної праці шляхом упровадження мотиваційних заходів, що передбачають оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання;

- посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки підприємства та його адаптації до мережевої інформаційної системи за рахунок уведення в бізнес-план підприємства розділів, що конкретизували б інформаційну систему підприємства та систему мотиваційних чинників інноваційної діяльності [3, с. 302].

Отже, інноваційна діяльність – це комплекс заходів, спрямований на практичне використання наукових, науково-технологічних результатів наявного інтелектуального потенціалу з метою створення нового або удосконаленого продукту, технологічного процесу, методів організації виробництва, праці, організаційної структури та систем управління.

В умовах ринкової економіки інновації повинні сприяти інтенсивному розвитку підприємств, забезпечувати прискорення впровадження у виробництво останніх досягнень науки і техніки, повніше задовольняти потреби споживачів у різноманітній високоякісній продукції та послугах. Таким чином, інноваційна діяльність нині перетворилася на один із найважливіших чинників

ефективного функціонування та розвитку господарських систем в умовах ринкової економіки. Цю діяльність необхідно постійно вдосконалювати відповідно до об'єктивних вимог ринку, вона стає реальністю, коли базується на чітко окресленій політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінювання їх результативності.

Список використаних джерел

1. Васильченко М. І. Управління інноваційним підприємництвом в Україні: нові вектори змін в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 74 / 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-53>
2. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. Економіка та держава. № 12. 2020. С. 109 -113.
3. Горбатенко М.І., Ярошенко О.О. Методичні підходи до визначення доцільності інвестицій в інноваційні проєкти. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 17-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2023/5.pdf
4. Давидовська Г.І. Сутність сучасного інноваційного підприємництва. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 22 квітня 2021. С. 212 -213.
5. Івченкова О.Ю., Крикуненко К.М. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. Економічний вісник Донбасу. № 3(53), 2018. С. 141-146.

Чопко О.І., Щер'бяк А.В.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін Отчич Н.М.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний світ перейшов від відносної стабільності до стану, який дослідники називають VANI-реальністю (Brittle — крихкий,

Anxious — тривожний, Non-linear — нелінійний, Incomprehensible — незрозумілий). Для підприємництва це означає, що традиційні методи довгострокового планування більше не гарантують безпеки. Умови пандемії, глобальних збройних конфліктів та енергетичних криз змушують бізнес шукати не просто способи виживання, а стратегії «антикрихкості». Метою цієї доповіді є аналіз ключових інструментів, що дозволяють підприємствам зберігати стійкість у часи турбулентності.

1. Перехід до гнучкого планування (Agile Management) Першим етапом стратегії виживання є відмова від жорстких п'ятирічних стратегій на користь «ковзного» планування. В умовах невизначеності горизонт прийняття рішень скорочується до кварталу, місяця або навіть тижня.

Сценарний аналіз: Замість одного плану бізнес розробляє три: оптимістичний, реалістичний та песимістичний (кризовий). Це дозволяє команді не панікувати, коли ситуація погіршується, а діяти за заздалегідь підготовленим алгоритмом.

Швидкість прийняття рішень: Децентралізація управління стає критичною. Менеджери на місцях повинні мати повноваження приймати рішення без тривалих погоджень із центром.

2. Фінансова стійкість та управління витратами У часи кризи головним показником успіху стає не прибуток, а ліквідність (наявність «живих» грошей).

Оптимізація, а не скорочення: Стратегія виживання передбачає відмову від некритичних витрат (дорога оренда, іміджева реклама), але збереження інвестицій у те, що приносить дохід тут і зараз.

Диверсифікація потоків: Бізнес, що залежить від одного постачальника або одного великого клієнта, є максимально вразливим. Стратегія передбачає пошук альтернативних ринків збуту та постачальників у різних географічних зонах.

3. Цифрова трансформація як інструмент автономності Цифровізація перестала бути розкішшю і стала засобом безпеки. Хмарні технології дозволяють бізнесу працювати дистанційно, незалежно від фізичного стану офісу. Автоматизація рутинних процесів знижує навантаження на персонал та зменшує ймовірність помилок у стресових ситуаціях. Для українського бізнесу цей пункт доповнився енергонезалежністю: впровадженням систем автономного живлення та зв'язку (Starlink, генератори), що фактично стало частиною цифрової стратегії.

4. Людський капітал та корпоративна культура
Криза — це насамперед випробування для людей. Стратегія виживання неможлива без лояльної команди.

Прозорість: Керівництво має чесно комунікувати з працівниками про стан справ. Невизначеність породжує чутки, які руйнують продуктивність.

Емоційний інтелект: Підтримка ментального здоров'я співробітників стає частиною бізнес-процесу. Стілка команда здатна генерувати нестандартні ідеї для порятунку компанії.

5. Кейс української резильєнтності
Український досвід 2022–2024 років став унікальним для світової економіки. Поняття «резильєнтність» (здатність відновлюватися після удару) проілюстровано прикладами великих ритейлерів та логістичних компаній, які за лічені дні перенесли склади, змінили маршрути та відновили роботу в деокупованих містах. Головний урок цього досвіду: виживає не найбільший, а той, хто найшвидше адаптується до змін.

Стратегія виживання в умовах невизначеності — це постійний процес трансформації. Вона базується на трьох «китах»: фінансовій дисципліні, технологічній гнучкості та людських цінностях. Підприємництво майбутнього — це бізнес, який сприймає хаос не як загрозу, а як середовище для пошуку нових можливостей.

Список використаних джерел

1. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. — К.: Наш Формат, 2018.
2. Дія.Бізнес. Огляд стану українського бізнесу в умовах воєнного стану (електронний ресурс: business.dia.gov.ua).
3. Deloitte. Resilience in a time of uncertainty: Global report 2023.
4. Економічна правда. Як український малий бізнес адаптується до криз: аналітичне дослідження, 2023.
5. Harvard Business Review. Managing in the Age of Uncertainty (збірка статей з

Шеремет А.Б.

Науковий керівник: к.т.н., доц. Друзюк В.М.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення високого рівня якості продукції є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування їх довгострокових стратегічних переваг. Глобалізаційні процеси, інтеграція національних економік у світову систему господарювання, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також зростання вимог споживачів до характеристик продукції обумовлюють необхідність формування ефективних механізмів управління якістю. У цьому контексті важливу роль відіграють стандартизація та сертифікація, які виступають інституційними інструментами регулювання виробничої діяльності та забезпечення відповідності продукції встановленим нормативним вимогам.

Якість продукції в сучасних економічних умовах розглядається як інтегральна характеристика результатів діяльності підприємства. Формування високого рівня якості продукції потребує системного підходу до організації виробничих процесів, який передбачає узгодженість усіх етапів створення продукту – від розроблення та проектування до виробництва, реалізації і післяпродажного обслуговування. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують комплексні системи управління якістю, що базуються на міжнародних стандартах і спрямовані на забезпечення стабільності виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Питання формування ефективних систем управління якістю активно досліджуються вітчизняними науковцями, серед яких М. В. Бойченко, М.О. Кіро та Л.В. Вербівська, які розглядають управління якістю як важливу складову підвищення ефективності функціонування підприємств у конкурентному середовищі [1; 2].

Одним із базових інструментів забезпечення належного рівня якості продукції є стандартизація. Її сутність полягає у

встановленні єдиних норм, правил і вимог до продукції, технологічних процесів, методів контролю та організації виробництва. Стандарти сприяють узгодженню технічних параметрів продукції між різними учасниками економічних відносин, що значно полегшує процеси виробничої кооперації, логістичної взаємодії та реалізації товарів на ринку. У контексті міжнародної економічної інтеграції особливого значення набуває гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами, що забезпечує взаємне визнання результатів оцінки відповідності та сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Важливим елементом системи забезпечення якості виступає сертифікація продукції, яка передбачає офіційне підтвердження її відповідності встановленим стандартам, технічним регламентам або іншим нормативним документам. Процедура сертифікації передбачає проведення відповідних випробувань, перевірку виробничих процесів і оцінку системи контролю якості на підприємстві. Наявність сертифіката відповідності підтверджує, що продукція відповідає встановленим вимогам безпеки та якості, що є важливим фактором підвищення довіри з боку споживачів, партнерів і потенційних інвесторів.

У сучасних умовах стандартизація та сертифікація функціонують у тісному взаємозв'язку та доповнюють одна одну. Стандарти формують нормативну основу, що визначає вимоги до продукції, процесів та систем управління, тоді як сертифікація забезпечує підтвердження відповідності цим вимогам. Така взаємодія створює цілісну систему забезпечення якості, яка сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємств і забезпечує стабільність їх функціонування у конкурентному середовищі.

Центральне місце у системі забезпечення якості займає управління якістю, яке охоплює комплекс організаційних, економічних і технологічних заходів, спрямованих на планування, контроль та постійне вдосконалення виробничих процесів. Сучасні системи управління якістю базуються на принципах процесного підходу, орієнтації на споживача, залучення персоналу до процесу управління якістю, а також безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Важливу роль у цьому відіграють міжнародні стандарти управління якістю серії ISO, які визначають вимоги до побудови та функціонування систем менеджменту якості на підприємствах. Їх впровадження дозволяє підвищити

ефективність управління, забезпечити прозорість бізнес-процесів та створити дієвий механізм контролю за якістю продукції.

Для кращого розуміння взаємозв'язку між основними елементами системи забезпечення якості доцільно розглянути структурну модель їх взаємодії (рис. 1). Представлена модель демонструє, що стандартизація формує нормативну основу для організації виробничих процесів, управління якістю забезпечує їх ефективне функціонування, а сертифікація підтверджує відповідність результатів діяльності підприємства встановленим вимогам. У сукупності ці елементи формують комплексну систему забезпечення якості продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

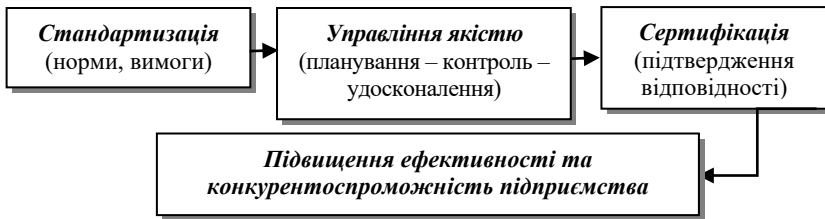


Рис. 1. Взаємозв'язок стандартизації, сертифікації та управління якістю у забезпеченні ефективності бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Отже, стандартизація, сертифікація та управління якістю є важливими складовими сучасної системи організації бізнес-процесів. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню рівня організації виробництва, оптимізації використання ресурсів, формуванню довіри споживачів до продукції та розширенню можливостей підприємств щодо виходу на міжнародні ринки. В умовах посилення конкуренції та глобалізації економічних процесів розвиток систем управління якістю, стандартизації та сертифікації виступає важливою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Бойченко М.В., Кіро М.О. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. №204, 2025. С. 48-53.
2. Вербівська Л.В. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-

процесах. *Економіка та суспільство*. Вип. 54, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78>.

Ярмола В.А.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Перетятко Л.А.

Львівський держаний університет безпеки життєдіяльності

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ІННОВАЦІЇ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Цифровізація стала одним із ключових факторів трансформації економічних процесів, розвитку підприємництва та формування нових бізнес-моделей. Завдяки використанню інформаційних технологій підприємства отримують можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, оптимізувати управління ресурсами та значно розширювати ринки збуту. Саме тому цифрові технології сьогодні розглядаються як важливий інструмент економічного розвитку як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави загалом [2].

В умовах цифрової економіки особливого значення набувають інновації, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств та сприяють економічному зростанню. Інноваційні технології дозволяють створювати нові продукти і послуги, покращувати якість обслуговування клієнтів та швидше реагувати на зміни ринку. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують автоматизовані системи управління, цифрові платформи, хмарні технології та аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень [1].

Усе це сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації бізнес-процесів. Однією з найважливіших складових цифрової трансформації економіки є розвиток електронного бізнесу. Електронний бізнес передбачає використання інтернет-технологій для здійснення підприємницької діяльності, включаючи продаж товарів і послуг, маркетинг, взаємодію з клієнтами та управління бізнес-процесами. Основною формою електронного бізнесу є

електронна комерція, яка дозволяє підприємствам здійснювати торгівлю через інтернет. Завдяки онлайн-платформам компанії можуть пропонувати свою продукцію споживачам у різних регіонах і навіть країнах світу.

Важливу роль у розвитку електронного бізнесу відіграють цифрові платформи та соціальні мережі. Сьогодні багато підприємств активно використовують інтернет-маркетинг, контекстну рекламу, соціальні мережі та електронні торгові майданчики для просування своєї продукції.

Такі інструменти дозволяють швидко знаходити потенційних клієнтів, аналізувати їхні потреби та формувати ефективні маркетингові стратегії. Для споживачів електронний бізнес створює зручні умови для придбання товарів і послуг, оскільки покупки можна здійснювати у будь-який час та з будь-якого місця, використовуючи комп'ютер або мобільний пристрій.

В Україні процес цифровізації економіки активно розвивається протягом останніх років. Значну роль у цьому відіграє розвиток інформаційних технологій, поширення інтернету та впровадження електронних державних сервісів. Багато українських підприємств поступово переходять до використання сучасних цифрових інструментів та електронних платіжних систем [3;4].

Разом з тим цифровізація створює не лише нові можливості, але й певні виклики для підприємств. До основних проблем можна віднести необхідність постійного оновлення технологій, забезпечення кібербезпеки та підготовку фахівців, які володіють сучасними цифровими навичками [2].

Отже, цифровізація є важливим чинником розвитку сучасної економіки та підприємництва. Використання інноваційних технологій та розвиток електронного бізнесу створюють нові можливості для підприємств і сприяють підвищенню ефективності їх діяльності [1].

Список використаних джерел

1. Мельник Л. Г. Інноваційна економіка. – Суми: Університетська книга, 2020.
2. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку // Економіка та держава. – 2018. – №1. – С. 3–7.
3. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрової

*80 років кафедрі менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. – Київ, 2018.

4. Офіційний портал цифрової трансформації України «Дія». – <https://diia.gov.ua>

4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ

Ледвій М. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Когут М.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ГРІНВОШИНГ ЯК ВИКЛИК ЕТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ: ПІДХОДИ ДО ЙОГО ВИЯВЛЕННЯ

У сучасних умовах зростання екологічної свідомості суспільства підприємства все частіше використовують екологічну тематику у своїх маркетингових комунікаціях. Споживачі прагнуть купувати продукцію, яка завдає меншої шкоди довкіллю, підтримує принципи сталого розвитку та відповідального виробництва. У зв'язку з цим екологічні характеристики товарів і діяльності компаній стають важливим фактором формування конкурентних переваг на ринку.

Однак прагнення відповідати новим очікуванням споживачів інколи призводить до появи практики грінвошингу - створення у споживачів враження екологічності товару або діяльності підприємства без фактичного підтвердження таких характеристик. У цьому випадку компанії активно використовують екологічну символіку, узагальнені формулювання та рекламні повідомлення, які формують позитивний «зелений» імідж, але не відображають реального впливу виробництва на довкілля.

Такі практики дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до екологічних трендів, підвищити привабливість бренду та збільшити продажі, не здійснюючи суттєвих змін у технологіях або управлінських процесах. Водночас поширення грінвошингу може призводити до втрати довіри споживачів, спотворення конкуренції та зниження ефективності справжніх екологічних ініціатив [1].

Поширеність грінвошингу можна простежити на прикладі діяльності відомих міжнародних компаній. Зокрема, автомобілебудівна компанія Volkswagen активно рекламувала дизельні автомобілі як екологічні та такі, що мають низький рівень шкідливих викидів. Проте згодом було встановлено, що програмне

забезпечення автомобілів спеціально занижувало показники викидів під час тестування, що створювало хибне уявлення про їх екологічність.

Подібні практики спостерігаються і у сфері легкої промисловості. Компанія H&M просувала колекції одягу, позиціонуючи їх як виготовлені з екологічних матеріалів. Однак фактична частка таких матеріалів у продукції є обмеженою, тоді як модель швидкого масового виробництва одягу продовжує створювати значне навантаження на довкілля.

У харчовій промисловості прикладом є діяльність компанії Coca-Cola, яка у своїх комунікаціях наголошує на підтримці програм очищення довкілля та перероблення пластику. Водночас компанія залишається одним із найбільших виробників пластикових відходів у світі, що викликає сумніви щодо реальної екологічності її діяльності. Аналогічні зауваження стосуються і компанії Nestlé, яка заявляє про використання екологічної упаковки, хоча значна частина її продукції продовжує використовувати одноразовий пластик.

Ще одним прикладом є авіакомпанія Ryanair, яка у рекламних кампаніях позиціонувала свої перельоти як екологічно відповідальні. Проте авіаційний транспорт загалом залишається одним із значних джерел викидів парникових газів, що ставить під сумнів достовірність подібних маркетингових тверджень [3].

Наведені приклади демонструють, що практика грінвошингу поширена у різних галузях економіки – від енергетики та транспорту до харчової промисловості й виробництва одягу. Основною метою таких дій є формування позитивного екологічного іміджу компанії та підвищення привабливості її продукції для споживачів, які орієнтуються на принципи відповідального споживання.

Водночас використання недостовірних або перебільшених екологічних заяв створює ризики для ринку та суспільства. Воно підриває довіру споживачів до екологічного маркування, спотворює конкуренцію та знижує мотивацію підприємств до реальних екологічних змін. Тому важливим завданням сучасного маркетингу є підвищення прозорості комунікацій, розвиток системи перевірки екологічних тверджень та формування відповідальної корпоративної політики, що відповідає реальним принципам сталого розвитку.

З метою підвищення прозорості маркетингових комунікацій та запобігання маніпуляціям із екологічними твердженнями запропоновано спрощений алгоритм розпізнавання грінвошингу. Він ґрунтується на перевірці достовірності екологічних заяв компанії, їх відповідності реальним характеристикам продукту та рівня відкритості інформації про екологічний вплив діяльності підприємства [2].

АЛГОРИТМ РОЗПІЗНАВАННЯ ГРІНВОШИНГУ

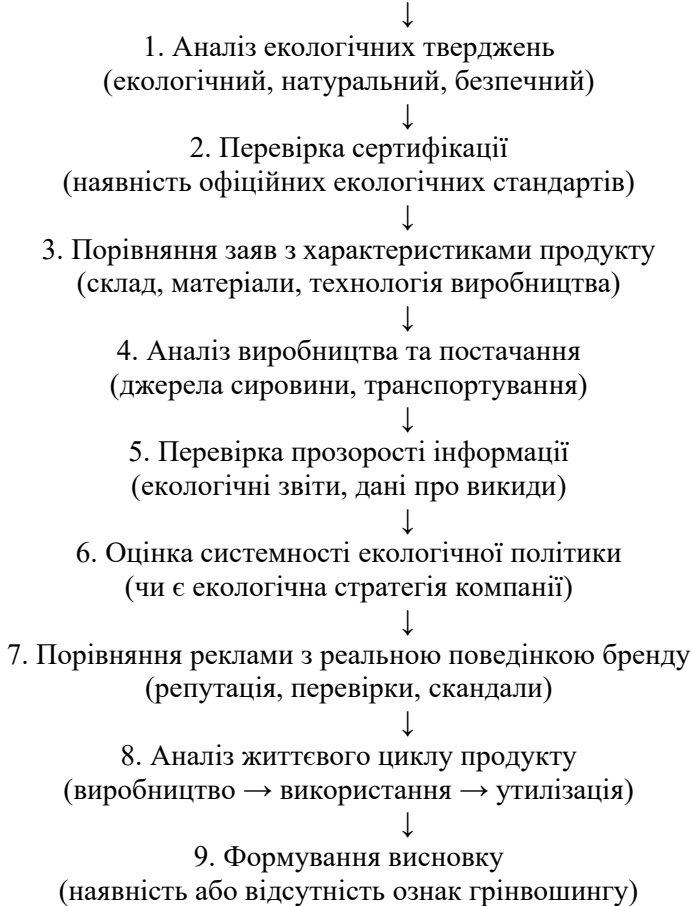


Рис.1. Алгоритм розпізнавання грінвошингу

Джерело: розроблено автором

Запропонований підхід передбачає послідовну оцінку

комунікацій бренду, наявності підтверджуючих доказів, характеристик продукції та фактичної екологічної поведінки компанії.

Представлений алгоритм розпізнавання грінвошингу дає змогу комплексно оцінити екологічні твердження компаній, спираючись на об'єктивні та вимірювані критерії. Алгоритм дозволяє ідентифікувати маніпуляції та визначити сильні та слабкі сторони екологічної комунікації бренду, що робить його ефективним інструментом посилення етичного маркетингу, забезпечення прозорості ринку та підвищення довіри споживачів.

Список використаних джерел

1. Когут М.В., Содома Р.І., Романів В.Я. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск No 2 (99), 2025. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20>

2. Огінок, С., Когут, М., & Когут, А. (2024). Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (111), 51-58. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7>

3. Етичний маркетинг: як будувати довіру та лояльність клієнтів без маніпуляцій. URL: <https://business.dia.gov.ua/history-of-success/etychnyi-marketynh-ia-k-buduvaty-doviru-ta-loialnist-kliientiv-bez-manipuliatsii>

Попович С.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Брух О.О.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

ВИКОРИСТОННЯ НЬЮЗДЖЕКІНГУ В МАРКЕТИНГУ

Сучасне інформаційне середовище характеризується високою швидкістю поширення новин та постійною зміною інформаційних трендів. Традиційні інструменти маркетингових комунікацій стають менш дієвими для споживачів в умовах інформаційного перевантаження. У таких реаліях компанії змушені шукати нові

способи привернення уваги аудиторії. Одним із дієвих інструментів оперативного реагування на актуальні події є ньюзджекінг, що дозволяє брендам інтегруватися в інформаційний простір суспільства.

Питання використання актуальних новин у маркетингових комунікаціях досліджували такі фахівці, як Девід Мірман Скотт [1], який першим систематизував концепцію ньюзджекінгу. Значний внесок у розвиток комунікацій зробили також Тейдж Мерсер [2], Річард Талер [5] та інші, які розглядали важливість швидкого реагування брендів на суспільні події в межах маркетингових комунікацій.

Термін «ньюзджекінг» має англійське походження і означає використання актуальної новинної події для просування бренду, товару або послуги. Ньюзджекінг передбачає швидку реакцію компанії на суспільно значущі події шляхом створення креативного контенту, який інтегрується в інформаційний потік. Основна мета полягає у тому, щоб бренд став частиною актуальної дискусії, викликав емоційний відгук аудиторії та підвищив власну медіаприсутність.

В контексті маркетингу ньюзджекінг визначає здатність забезпечувати високий рівень релевантності комунікацій. Використання актуальних інформаційних приводів дозволяє брендам взаємодіяти зі споживачами в межах тем, що вже перебувають у центрі суспільної уваги. Це сприяє підвищенню ймовірності сприйняття рекламних повідомлень, оскільки аудиторія демонструє більшу зацікавленість у контенті, пов'язаному з подіями сьогодення.

Важливим аспектом ньюзджекінгу є його вплив на підвищення впізнаваності бренду. Оперативне реагування на резонансні події дозволяє компаніям швидко інтегруватися в інформаційний простір і ставати учасниками суспільного діалогу. Завдяки цьому бренд отримує додаткову медіаприсутність без значних витрат на традиційну рекламу. Особливо ефективним цей інструмент є в соціальних мережах, де швидкість поширення інформації забезпечує вірусний ефект [3].

Крім того, ньюзджекінг відіграє значну роль у формуванні сучасного іміджу компанії. Використання актуальних інформаційних приводів демонструє гнучкість, креативність та здатність бренду адаптуватися до змін інформаційного середовища.

У результаті споживачі сприймають компанію як активного учасника суспільного життя, що позитивно впливає на рівень довіри та лояльності. Проте, слід пам'ятати, що використання чужих новин необхідно в правильний час, в правильному місці і в правильному контексті. Тут немає двох однакових підходів, оскільки кожен інформаційний привід має власну специфіку, динаміку поширення та особливості сприйняття цільовою аудиторією. Ефективність ньюзджекінгу безпосередньо залежить від здатності маркетингової команди швидко оцінювати доречність події, її відповідність цінностям бренду та потенційні репутаційні наслідки.

Важливим чинником є також узгодженість змісту комунікацій із загальною стратегією компанії. Якщо інформаційний привід не корелює з діяльністю бренду або його місією, споживачі можуть сприймати таку активність як штучну спробу привернення уваги. У таких випадках комунікація втрачає автентичність, що негативно позначається на довірі аудиторії.

Результативність ньюзджекінгу значною мірою визначається швидкістю реакції на подію. В умовах стрімкого поширення інформації в цифровому середовищі актуальність новини зберігається протягом обмеженого часу. Запізніле реагування знижує інтерес аудиторії та зменшує ймовірність вірусного поширення контенту. Саме тому компанії повинні мати налагоджені процеси моніторингу інформаційного простору та механізми оперативного погодження комунікаційних матеріалів.

Також вагомим аспектом є економічна доцільність ньюзджекінгу. На відміну від традиційних рекламних кампаній, що потребують значних фінансових ресурсів, ньюзджекінг ґрунтується передусім на креативності та швидкості реакції маркетингової команди компанії. Вдале використання актуальної події може забезпечити значне органічне охоплення аудиторії без додаткових витрат на просування.

Ньюзджекінг сприяє підвищенню емоційної залученості споживачів. Використання суспільно значущих подій у комунікаціях створює відчуття причетності бренду до життя аудиторії. Це формує емоційний зв'язок між компанією та споживачами, що є важливим чинником формування довгострокових відносин і конкурентних переваг.

Водночас значення ньюзджекінгу визначається не лише його

перевагами, але й необхідністю дотримання етичних норм. Позитивні або нейтральні події створюють сприятливі умови для креативних маркетингових активностей, тоді як використання трагічних або соціально чутливих тем потребує особливої обережності. Такі події у комерційних цілях можуть спричинити негативну реакцію громадськості та репутаційні втрати. Тому ефективне застосування цього інструменту потребує ретельного аналізу інформаційного приводу та прогнозування можливої реакції аудиторії, чи завдати шкоди діловій репутації компанії.

Ньюзджекінг є не просто ситуативною реакцією на події, а складним інструментом стратегічних маркетингових комунікацій. Його ефективне використання передбачає поєднання аналітичного підходу, креативного мислення та глибокого розуміння поведінки цільової аудиторії. Лише за умови комплексного врахування цих чинників ньюзджекінг здатний забезпечити довгострокові іміджеві та комунікаційні переваги бренду.

Реалізація ньюзджекінгу як інструменту сучасного маркетингу передбачає використання комплексу цифрових і традиційних засобів поширення інформації, що забезпечують оперативне реагування бренду на актуальні події. Ефективність застосування ньюзджекінгу значною мірою визначається правильним вибором каналів комунікації, форм подачі контенту та технологій взаємодії з цільовою аудиторією.

Одним із ключових інструментів реалізації ньюзджекінгу є соціальні мережі, що дозволяє оперативно поширювати короткі повідомлення, візуальний контент і відеоматеріали. Створення ситуативного візуального контенту включає графічні зображення, меми, ілюстрації, короткі відеоролики та анімації. Візуалізація інформації сприяє швидкому сприйняттю повідомлення та підвищує його емоційну привабливість.

До інструментів ньюзджекінгу належать також оперативні прес-релізи та коментарі для засобів масової інформації. Участь компанії в експертному обговоренні актуальних подій дозволяє посилити її репутацію як компетентного та соціально активного суб'єкта ринку.

Значну роль відіграє реактивний контент-маркетинг, що передбачає швидке створення тематичних статей, блогівих публікацій і аналітичних матеріалів на основі актуальних інформаційних приводів. Корпоративні блоги та новинні розділи

сайтів дозволяють компаніям швидко висловлювати власну позицію щодо суспільно важливих подій, формуючи експертний імідж та підвищуючи інформаційну цінність бренду.

Окремим інструментом є використання email-маркетингу для поширення ситуативних повідомлень серед наявної клієнтської бази. А в умовах розвитку мобільних технологій важливого значення набувають також push-повідомлення та месенджери. Ці інструменти забезпечують швидке інформування користувачів та створюють ефект персональної комунікації, що підвищує ймовірність взаємодії аудиторії.

Інструментарій ньюзджекінгу також охоплює інтерактивні формати взаємодії зі споживачами: онлайн-опитування, голосування, флешмоби, тематичні хештеги та челенджі. Залучення аудиторії до створення та поширення контенту сприяє підвищенню її активності та формуванню емоційної прихильності до бренду.

Ефективна реалізація ньюзджекінгу неможлива без систем моніторингу інформаційного середовища. Використання аналітичних платформ для відстеження новинних трендів, популярних тем і поведінки аудиторії дозволяє своєчасно виявляти релевантні інформаційні приводи та прогнозувати комунікаційний ефект від їх використання.

Водночас ефективність використання зазначених інструментів значною мірою залежить від здатності компанії своєчасно інтегруватися в актуальний інформаційний простір і запропонувати аудиторії креативний та доречний контент. Практика сучасних маркетингових комунікацій демонструє, що результативність ньюзджекінгу визначається не лише вибором каналів поширення інформації, але й умінням бренду адаптувати зміст повідомлень до характеру події та очікувань цільової аудиторії.

Особливо показовими у цьому контексті є приклади міжнародних компаній, які завдяки оперативності та нестандартному підходу змогли суттєво підвищити власну медіаприсутність і залученість споживачів. Аналіз таких кейсів дозволяє краще зрозуміти практичні аспекти реалізації ньюзджекінгу та оцінити його комунікаційний потенціал.

Одним із яскравих прикладів є використання ньюзджекінгу кампанією Oreo під час фіналу Super Bowl у 2013 році. Під час раптового відключення електроенергії на стадіоні бренд оперативно опублікував у соціальній мережі зображення печива з

креативним підписом: «You can still dunk in the dark», що стало вірусним протягом кількох хвилин, отримавши тисячі поширень та згадок у ЗМІ [1]. Кампанія продемонструвала важливість швидкої реакції та креативності підходу без значних рекламних витрат.

Отже, ньюзджекінг є важливим інструментом сучасного маркетингу, який забезпечує підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу, зростання медіаприсутності та оптимізацію витрат на просування.

Ньюзджекінг є ефективним інструментом сучасного маркетингу, що дозволяє брендам інтегруватися в актуальний інформаційний простір і швидко привертати увагу аудиторії. Його застосування сприяє зростанню впізнаваності, формуванню позитивного іміджу та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Його значення зростає в умовах цифровізації суспільства та домінування соціальних медіа, де швидкість комунікації та актуальність контенту стають ключовими чинниками ефективної маркетингової діяльності. Водночас використання цього інструменту потребує високої оперативності, креативності та дотримання етичних норм.

Список використаних джерел

1. Meerman, D. Newsjacking: How to Inject your Ideas into a Breaking News Story and Generate Tons of Media Coverage, Wiley, New Jersey, United States. 2011. P.64.
2. Mercer, T. Newsjacking 101: The BIGGEST PR Secret to BLOW Up Your Business, Book, or Brand, WanHawk Media, New Jersey, United States. 2017. P.51.
3. Добрянська В.В., Титаренко Л.М. Фналіз світового досвіду використання ньюсджекінга для підвищення впізнаваності бренда. Education, Law, Business: Collection of scientific articles. - Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019. С. 124-127.
4. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Київ: Моноліт Bizz, 2018. 320 с.
5. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення. Київ: Наш Формат, 2018. 180 с.

Терлецька А. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Томашевський Ю. М.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активною цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі даних та посиленням конкуренції на ринках. За таких умов підприємства змушені трансформувати традиційні підходи до управління, орієнтуючись не лише на внутрішню ефективність, але й на глибоке розуміння потреб споживачів. Саме тому концепція маркетингово-орієнтованого управління набуває особливого значення.

Цифрова економіка створює нові можливості для формування та реалізації маркетингової орієнтації підприємства, оскільки сучасні інформаційні технології дозволяють оперативно отримувати дані про поведінку споживачів, аналізувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проблеми маркетингової орієнтації підприємств та її впливу на ефективність діяльності організацій розглядалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців [1-5]. У дослідженнях підкреслюється, що підприємства, які інтегрують маркетингове мислення у систему управління, демонструють вищий рівень адаптивності до змін ринкового середовища.

Водночас у сучасних умовах особливої актуальності набуває питання інтеграції маркетингової аналітики, цифрових технологій та управлінських процесів у єдину систему прийняття рішень.

Метою тез є обґрунтування ролі маркетингово-орієнтованого управління підприємством у умовах цифрової економіки та визначення ключових напрямів використання цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень.

Маркетингово-орієнтоване управління передбачає інтеграцію принципів маркетингу у всі рівні управління підприємством. Його сутність полягає у формуванні управлінських рішень на основі системного аналізу ринку, потреб споживачів та конкурентного середовища.

У цифровій економіці можливості реалізації маркетингової орієнтації значно розширюються завдяки використанню сучасних технологій, зокрема:

- систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- аналітики великих даних (Big Data);
- цифрових маркетингових платформ;
- систем автоматизації маркетингових комунікацій.

Застосування таких інструментів дозволяє підприємствам формувати більш точні прогнози попиту, персоналізувати взаємодію зі споживачами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів завдяки інтеграції маркетингової інформації у систему стратегічного планування та контролю діяльності підприємства [9, с. 210]. У результаті формується нова модель управління, у якій маркетинг виступає не лише функціональною сферою діяльності, а й основою формування управлінської стратегії.

Важливою характеристикою маркетингово-орієнтованого управління у цифровій економіці є підвищення ролі маркетингової аналітики у процесі прийняття управлінських рішень. Використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами забезпечує підприємства значними обсягами інформації щодо поведінки клієнтів, їхніх уподобань, очікувань та реакції на маркетингові заходи [7, с. 85]. Аналіз таких даних дозволяє менеджменту більш точно визначати ринкові можливості, прогнозувати попит та адаптувати стратегії розвитку підприємства до динамічних умов ринку.

Водночас ефективна реалізація маркетингово-орієнтованого управління потребує інтеграції маркетингової функції з іншими управлінськими підсистемами підприємства, зокрема стратегічним менеджментом, управлінням інноваціями та операційною діяльністю [6, с. 208]. У цьому контексті маркетинг виступає важливим джерелом інформації для формування управлінських рішень, що забезпечують узгодження інтересів підприємства, споживачів та партнерів у межах ринкової взаємодії.

Крім того, цифрова трансформація бізнесу сприяє формуванню нових підходів до управління взаємовідносинами зі споживачами.

Сучасні підприємства дедалі активніше застосовують персоналізовані маркетингові комунікації, омніканальні стратегії взаємодії та інструменти автоматизації маркетингових процесів [8, с. 140]. Це дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити їхню лояльність та сформувати довгострокові партнерські відносини, що у підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, маркетингово-орієнтоване управління підприємством є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності у цифровій економіці. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам більш ефективно аналізувати ринкову інформацію, формувати довгострокові відносини зі споживачами та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних механізмів інтеграції маркетингової аналітики та цифрових платформ у систему стратегічного управління підприємствами.

Список використаних джерел

1. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 736 p.
2. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
3. Gary Armstrong, Philip Kotler. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow : Pearson, 2020. 736 p.
4. Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 640 p.
5. George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
7. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 615 с.

8. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 292 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 523 с.

5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Герасимчук Х.О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Корецька Н.І.
Луцький національний технічний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Інклюзія в освіті є одним із ключових принципів сучасної освітньої політики, що ґрунтується на визнанні права кожної людини на доступ до якісної освіти. Згідно зі ст. 26 Загальної декларації прав людини ООН [1] «кожна людина має право на освіту», що передбачає створення умов для рівного доступу до освітніх послуг без дискримінації. Подальший розвиток цієї ідеї відображено у Порядку денному сталого розвитку до 2030 р. [2], зокрема в межах ЦСР4, яка спрямована на «забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та заохочення можливостей навчання впродовж життя для всіх». Реалізація зазначених положень у практиці функціонування ЗВО передбачає формування інклюзивного освітнього середовища та створення відповідних нормативно-правових і управлінських механізмів його забезпечення. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження нормативного регулювання інклюзивних процесів у діяльності ЗВО як суб'єктів господарювання у сфері надання освітніх послуг.

Нормативно-правове регулювання інклюзивного освітнього середовища формується на кількох взаємопов'язаних рівнях. На міжнародному рівні основою виступають положення Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю [3, ст. 24], що закріплює право осіб з інвалідністю на інклюзивну освіту на усіх рівнях системи освіти. Важливу роль відіграють також Всесвітня декларація про освіту для всіх [4] та Саламанська декларація та рамкові програми дій [5], які сформували сучасний підхід до інклюзії як до моделі розвитку освітньої системи, орієнтованої на різноманіття потреб здобувачів освіти.

Основні аспекти інклюзивної освіти, виділені в Загальному

коментарі №4 до ст. 24 Конвенції ООН про права здобувачів освіти з особливими освітніми потребами (здобувачів освіти з ООП), наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові аспекти інклюзивної освіти згідно з Загальним Коментарем №4

Аспект	Змістове наповнення
Права людей з інвалідністю на інклюзивну освіту	– мають право на освіту без дискримінації на рівних умовах з іншими; – інклюзивна освіта має бути доступна на усіх рівнях системи освіти
Трансформація систем освіти	– інклюзія вимагає глибоких змін у культурі, політиці та практиці освіти; – адаптація до різних потреб і усунення бар'єрів
Індивідуальний підхід	– освітні програми, методи навчання, система оцінювання повинні бути гнучкими, пристосованими до індивідуальних потреб кожного здобувача освіти
Розумні пристосування	– забезпечення «reasonable accommodations»: зміна умов навчання, доступ до спеціальних матеріалів, технологій чи підтримки
Підтримка і супровід	– забезпечення підтримки в межах загальної системи освіти (індивідуальні плани, наставництво тощо)
Комплексні заходи	– організація навчання і використання альтернативних способів комунікації; – створення умов когнітивного, емоційного та соціального розвитку здобувачів освіти
Підготовка педагогів і персоналу	– організація підвищення кваліфікації НПП та інших працівників з питань інклюзивної педагогіки; – використання адаптивних технологій навчання
Оцінка та моніторинг	– збір даних про доступ, участь та досягнення; – проведення моніторингу для виявлення бар'єрів
Співпраця з особами з ООП	– включення здобувачів освіти з ООП та їхніх представників в процес планування, реалізації та оцінювання політик інклюзії (як партнерів)
Соціальна інтеграція	– організація участі здобувачів освіти з ООП в діяльності ЗВО та суспільному житті; – зміцнення гідності та поваги до різноманіття

Примітка. Узагальнено на основі даних джерела: [6]

На національному рівні нормативне забезпечення інклюзивної освіти визначається ЗУ «Про освіту» [7, с. 19], «Про вищу освіту» [8],

«Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [9], а також стратегічними документами державної політики у сфері безбар'єрності [10]. Зазначені акти формують правові умови для доступу осіб з ООП до освітніх послуг, визначають механізми організації навчання, вимоги до освітнього середовища та систему підтримки.

Імплементация державних норм у практику діяльності ЗВО відбувається через формування внутрішньої нормативної бази, до якої належать положення про інклюзивне навчання, порядки супроводу осіб з інвалідністю, регламенти діяльності структурних підрозділів психологічної та соціальної підтримки тощо. Саме вони забезпечують конкретизацію державних вимог, визначають організаційні процедури реалізації інклюзивної політики та розподіл управлінських повноважень між структурними підрозділами ЗВО; формують організаційну основу інклюзивного освітнього середовища ЗВО.

Отже, нормативно-правове регулювання інклюзивної освіти формує багаторівневу систему управління, в межах якої міжнародні та національні правові норми трансформуються у внутрішні інституційні механізми діяльності ЗВО. Реалізація цих механізмів забезпечує доступність освітніх послуг, підтримку здобувачів освіти з ООП та формування безбар'єрного освітнього простору. Це створює передумови для підвищення якості освітнього процесу і посилення соціальної інтеграції, що відповідає стратегічним цілям розвитку сучасної системи освіти.

Список використаних джерел

1. Universal Declaration of Human Rights / URL: <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/03/udhr.pdf>
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development / URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
3. Convention on the rights of persons with disabilities: UN / URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
4. Convention on the rights of the child: UN / URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>

5. The Salamanca statement and framework for action on special needs education: World conference on special needs education: acces and quality. Salamanca. Spain. 7-10 June. 1994 / URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427>

6. General comment No. 4 on Article 24 – the right to inclusive education: UN / URL: <https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-comment-no-4-article-24-right-inclusive>

7. ЗУ «Про освіту». Ст. 19 «Освіта осіб з особливими освітніми потребами» / URL: https://urst.com.ua/pro_osvitu/st-19

8. ЗУ «Про вищу освіту» / URL: https://urst.com.ua/act/pro_vyshchu_osvitu

9. ЗУ «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

10. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року / URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini>

Гоменчук А.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Перетятко Л.А.

Львівський держаний університет безпеки життєдіяльності

ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна економіка України функціонує в умовах постійних змін та трансформацій, що обумовлює необхідність ефективного правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Законодавчі та нормативні акти визначають основні правила ведення підприємницької діяльності, забезпечують правовий захист учасників господарських відносин та сприяють формуванню стабільного економічного середовища.

Правові засади функціонування суб'єктів господарської діяльності в Україні регулюються низкою нормативно-правових актів, серед яких ключове місце займають Господарський та Цивільний кодекси України. У цих документах визначено основні принципи здійснення господарської діяльності, правовий статус підприємств, порядок укладення договорів та регулювання

майнових відносин між суб'єктами господарювання [1; 2].

Господарський кодекс України визначає загальні засади господарювання, включаючи порядок створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації підприємств. У ньому також встановлено права та обов'язки суб'єктів господарювання, принципи державного регулювання економіки та механізми забезпечення конкуренції на ринку [1]. Цивільний кодекс України, у свою чергу, регулює майнові та немайнові відносини між юридичними та фізичними особами, а також визначає загальні правила укладення господарських договорів [2].

Важливе значення для функціонування підприємницької діяльності має Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», який встановлює порядок створення та офіційної реєстрації суб'єктів господарювання. Завдяки цьому закону забезпечується прозорість процесу започаткування бізнесу та спрощується процедура його легалізації [3].

Крім того, деякі види господарської діяльності потребують отримання спеціального дозволу держави. Це регулюється Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який визначає перелік діяльностей, що підлягають ліцензуванню, та встановлює процедуру отримання ліцензії [4].

Не менш важливим елементом правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання є податкове законодавство. Податковий кодекс України встановлює систему оподаткування, права та обов'язки платників податків, а також механізми державного контролю за фінансовою діяльністю підприємств [5]. Разом із цим Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає основні принципи ведення бухгалтерського обліку, що забезпечує прозорість фінансової діяльності підприємств та достовірність фінансової інформації [6].

Отже, законодавча та нормативна база відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Вона створює правові умови для розвитку підприємництва, регулює економічні відносини між учасниками ринку та сприяє формуванню стабільного економічного середовища. Подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання є важливим чинником розвитку економіки України та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15#Text>
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-
підприємців та громадських формувань: Закон України від
15.05.2003 №755-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
4. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон
України від 02.03.2015 №222-VIII URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/T150222?an=4>
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні:
Закон України від 16.07.1999 №996-XIV URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed19990716#Text>

Смілка А.І., Веселовський І.І.
Науковий керівник: викладач Заріцька О.С.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського
національного університету природокористування»

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ, ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У сучасних умовах воєнного стану, активної цифрової трансформації та підготовки до повноправного членства в ЄС нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів господарювання зазнає кардинальних змін. Декодіфікація господарського законодавства (зокрема, втрата чинності Господарського кодексу України з 2025 року) та спрощення дозвільних процедур створюють як нові можливості для менеджменту бізнесу, так і ризики правової невизначеності. Цифровізація та євроінтеграційні зобов'язання вимагають гармонізації національного права з правовою базою ЄС, що

безпосередньо впливає на ефективність управління суб'єктами господарювання. Без чіткого правового поля менеджмент не може забезпечити стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

По-перше, воєнний стан суттєво спростило регулювання завдяки Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні» від 17.07.2024 № 3869-IX [4]. Суб'єкти господарювання отримали право провадити діяльність на підставі безоплатної декларації замість отримання ліцензій та дозвільних документів (крім винятків, визначених КМУ). Це значно полегшило менеджмент у релокації бізнесу (процес переміщення (переїзду) бізнесу, співробітників або окремих людей на нове місце проживання чи діяльності, зазвичай в інше місто або країну) та оперативному відновленні діяльності, але створило ризики для національної безпеки та екології через тимчасовий характер декларацій [4].

По-друге, 2025 рік ознаменувався початком декодифікації господарського законодавства. Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» запустив трирічний перехідний період (до 2028 року). Господарський кодекс втратив чинність, а організаційно-правові форми (державні, комунальні, приватні підприємства) приводяться у відповідність до Цивільного кодексу та європейських стандартів. Це усуває дублювання норм і суперечності, але вимагає від менеджменту швидкого перегляду статутів і внутрішніх документів [5].

По-третє, цифровізація (Індустрія 4.0) стає ключовим вектором розвитку. Монографічні дослідження наголошують, що правове забезпечення впровадження IoT (розумні пристрої), штучного інтелекту та цифрових екосистем повинно базуватися на гармонізації з правом ЄС (зокрема, актів про цифрові ринки, цифрові послуги чи загального регламенту про захист даних). Національна економічна стратегія до 2030 року [2] акцентує на підтримці малого та середнього підприємництва як рушія цифрової трансформації. Однак чинне законодавство відстає від практики електронної комерції, смарт-контрактів та обігу віртуальних активів [3].

Євроінтеграція вимагає подальшого наближення до

європейських стандартів: посилення захисту конкуренції, державного контролю за допомогою суб'єктам господарювання та безпеки критичної інфраструктури. Пріоритетними напрямками є впровадження принципів сталого розвитку та саморегулювання бізнесу [1].

Нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів господарювання в Україні переходить від надмірного державного контролю та бюрократичних обмежень до гнучкої європейської моделі. Воєнний стан дав тимчасові інструменти спрощення, декодифікація усуває дублювання, а цифровізація та євроінтеграція відкривають перспективи для сучасного менеджменту.

Для підвищення ефективності пропонується:

1. Прийняти новий системоутворюючий кодифікований акт господарського законодавства європейського типу.

2. Посилити державну підтримку малого та середнього підприємництва через цифрові платформи (наприклад, на базі «Дія.Бізнес»).

3. Запровадити обов'язковий аудит відповідності статутів новому Закону «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-IX для всіх суб'єктів господарювання протягом 2026–2027 років.

Реалізація цих заходів дозволить менеджменту суб'єктів господарювання забезпечити стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Концепція реформування господарського законодавства України // Судова влада України. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/prezentacii_2025/Prezent_koncept_mern.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

2. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2026).

3. Правове регулювання господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0: монографія / О. О. Дмитрик,

Є. М. Білоусов, Н. М. Внукова та ін.; за ред. С. В. Глібка та О. В. Корват. Харків: НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, 2023. 350 с.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні: Закон України від 17.07.2024 № 3869-IX // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20> (дата звернення: 10.03.2026).

5. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 10.03.2026).

Тягло А.Б.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформування системи публічного управління в Україні передбачає створення ефективної моделі місцевого самоврядування, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територій. Одним із ключових напрямів цієї реформи стала децентралізація влади, що передбачає передачу значної частини повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. У цьому контексті важливого значення набуває створення та функціонування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), діяльність яких ґрунтується на відповідній нормативно-правовій базі.

Нормативно-правове регулювання діяльності територіальних громад в Україні формується системою законодавчих та підзаконних актів, що визначають правові засади організації та функціонування місцевого самоврядування, порядок формування

органів управління, їхні повноваження, а також механізми взаємодії з органами державної влади.

Основним нормативно-правовим актом, що визначає принципи організації місцевого самоврядування, є Конституція України. У статті 7 Основного Закону закріплено, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Конституція визначає територіальну громаду як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, який має право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Також Конституція гарантує матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування, що є важливою передумовою ефективної діяльності територіальних громад [1].

Важливе місце у системі нормативно-правового забезпечення діяльності територіальних громад займає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон визначає систему органів місцевого самоврядування, їхні функції, повноваження та принципи діяльності. Зокрема, у законі визначено правовий статус сільських, селищних та міських рад, виконавчих органів рад, а також посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, закон регламентує порядок формування виконавчих комітетів, діяльність постійних комісій та механізми участі громадян у вирішенні питань місцевого значення [2].

Важливим етапом розвитку місцевого самоврядування стало прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Цей закон визначив правові та організаційні засади об'єднання територіальних громад сіл, селищ і міст з метою формування спроможних адміністративно-територіальних одиниць. Закон передбачає процедуру добровільного об'єднання громад, порядок проведення громадських обговорень, ухвалення рішень органами місцевого самоврядування, а також затвердження перспективних планів формування територій громад [3].

Формування об'єднаних територіальних громад сприяло посиленню фінансової спроможності місцевого самоврядування, розширенню управлінських повноважень органів влади на місцях та підвищенню якості надання публічних послуг населенню. Разом із тим, ефективність функціонування громад значною мірою залежить від рівня їх фінансового забезпечення, що регулюється Бюджетним кодексом України та Податковим кодексом України.

Бюджетний кодекс України визначає принципи формування та виконання місцевих бюджетів, порядок розподілу міжбюджетних трансфертів, а також механізми фінансового вирівнювання територій. Завдяки бюджетній децентралізації територіальні громади отримали нові джерела доходів, зокрема частину податку на доходи фізичних осіб, акцизного податку, плати за землю та інших платежів. Це створило додаткові можливості для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку соціальної сфери та підвищення рівня життя населення [4].

Не менш важливим нормативним актом є Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який передбачає можливість об'єднання ресурсів громад для реалізації спільних проєктів та програм. Така форма взаємодії дозволяє більш ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси, реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти та забезпечувати надання якісних публічних послуг [5].

Діяльність органів місцевого самоврядування також регулюється Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, порядок їх призначення, основні права та обов'язки, а також принципи професійної діяльності.

Важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні діяльності територіальних громад відіграють підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Ці документи регламентують окремі аспекти діяльності громад, зокрема питання стратегічного планування розвитку територій, управління комунальною власністю, організації надання адміністративних послуг та реалізації державних програм розвитку регіонів.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження стратегічного планування розвитку територіальних громад. Стратегії розвитку громад є важливим інструментом довгострокового планування, який дозволяє визначити пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку території, залучати інвестиції та ефективно використовувати наявні ресурси.

Таким чином, нормативно-правове регулювання діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні становить комплексну систему законодавчих та підзаконних актів, що визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування

місцевого самоврядування. Ефективне застосування цих нормативних актів сприяє підвищенню рівня управління на місцевому рівні, зміцненню фінансової спроможності громад та створенню умов для їх сталого розвитку.

Подальше вдосконалення нормативно-правової бази діяльності територіальних громад має бути спрямоване на розширення повноважень місцевого самоврядування, підвищення ефективності управління місцевими ресурсами та посилення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Це дозволить забезпечити більш ефективну реалізацію принципів децентралізації та сприятиме розвитку демократичного врядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами і доповненнями).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI.
5. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII.

Тези доповідей

*XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 75-ій річниці
від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича
Березівського та з нагоди 80-ої річниці заснування кафедри
менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого*

В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, М.П. Лизак

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Формат 60x84/16

Папір офсетний. Друк на різнографі. Гарнітура Times.

Ум.др.арк. 13,4

Тираж 100 прим.

Видавництво
ТзОВ «Ліга-Прес»

Друк:
ФОП Печенюк І. О.