

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної наукової студентської конференції /
6th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
14 листопада 2025 р. / November 14, 2025**

**УДК 005(06)
М50**

Рецензенти:

Гречан А.П., д-р екон. наук, професор
(Національний транспортний університет)
Орехова А.І., д-р екон. наук, професор
(Сумський національний аграрний університет)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
Протокол № 3 від 27.11.2025*

***Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.***

М50 Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів VI Міжнародної наукової студентської конференції [Електронний ресурс]. – Київ: КНЕУ, 2025. 261 с.
ISBN 978-966-926-585-2
DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-585-2

Відображено актуальні напрями осмислення сучасних управлінських процесів у контексті глибоких соціально-економічних трансформацій, цифровізації, посилення глобальної нестабільності та зростання вимог до стійкості бізнесу й суспільства. Матеріали конференції репрезентують широкий спектр наукових інтересів здобувачів вищої освіти, спрямованих на переосмислення класичних і розвиток інноваційних підходів до менеджменту організацій.

УДК 005(06)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-585-2

© КНЕУ, 2025

Передмова

Збірник тез доповідей студентської наукової конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», що щорічно проводиться кафедрою менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, відображає актуальні напрями осмислення сучасних управлінських процесів у контексті глибоких соціально-економічних трансформацій, цифровізації, посилення глобальної нестабільності та зростання вимог до стійкості бізнесу й суспільства. Матеріали конференції репрезентують широкий спектр наукових інтересів здобувачів вищої освіти, спрямованих на переосмислення класичних і розвиток інноваційних підходів до менеджменту організацій.

У поданих тезах акцент зроблено на сучасному інструментарії управління, проблематиці сталого розвитку, цифрових трендах та інноваціях, питаннях управління людськими ресурсами, а також впливі зовнішніх викликів на управлінські рішення. Особливу увагу приділено міждисциплінарності, практичній орієнтації досліджень та адаптації управлінських моделей до умов невизначеності та турбулентного середовища.

Збірник буде корисним для здобувачів, аспірантів, викладачів і практиків, які цікавляться сучасними тенденціями розвитку менеджменту та прагнуть поглибити науковий дискурс щодо майбутніх перспектив управління в умовах динамічних змін.

*Михайло САГАЙДАК,
д-р екон. наук, професор,
Завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Preface

The collection of conference abstracts from the student scientific conference “Management: Challenges and Prospects”, held annually by the Department of Management of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, reflects актуальні напрямки осмислення сучасних управлінських процесів у контексті глибоких соціально-економічних трансформацій, цифровізації, посилення глобальної нестабільності та зростання вимог до стійкості бізнесу й суспільства. The conference materials present a broad spectrum of academic interests pursued by higher education students, aimed at rethinking classical management theories and advancing innovative approaches to organizational management.

The submitted abstracts emphasize modern management tools, issues of sustainable development, digital trends and innovations, human resource management, as well as the impact of external challenges on managerial decision-making. Particular attention is paid to interdisciplinarity, the practical orientation of research, and the adaptation of management models to conditions of uncertainty and a turbulent environment.

The collection will be useful for undergraduate and graduate students, PhD candidates, academic staff, and practitioners interested in contemporary trends in management development and seeking to deepen the scholarly discourse on the future prospects of management in the context of dynamic change.

*Mykhailo SAHAIDAK,
Doctor in Economics, Professor,
Head of Management Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Організаційний комітет конференції

- Михайло САГАЙДАК** – Голови оргкомітету, завідувач кафедри менеджменту, гарант ОНП третього (освітньо-наукового) рівня «Менеджмент», д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Олександр ВОСТРЯКОВ**, декан факультету економіки та управління, к.е.н, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Ольга БАНІТ**, д.п.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Ваня ВЕЛБРУК**, професор, доктор, Хайльброннський університет прикладних наук (Федеративна Республіка Німеччина)
- Вероніка ВЕРБА**, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Менеджмент проєктів і консалтинг», д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Вікторія ГОНЧАР**, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Бізнес-адміністрування (універсальна)», д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Олександр КАЛІНІН**, д.е.н., професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Ніно ПАПАЧАШВІЛІ**, професорка, Ph.D., Університет Сульхан-Саба Орбеліані, директорка Інституту досліджень розвитку (Грузія)
- Інеза ГАГНІДЗЕ**, доцентка, Ph.D., Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія)
- Наталія ГОЛІОНКО**, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Менеджмент бізнес-організацій», к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Рашмі ГУДЖРАТІ**, професор, директор, група коледжів Лудхіани, афілійований IKG – Технічний університет Пенджабу (Індія)
- Ірина КОЛОС**, заст. зав. кафедри менеджменту, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Денис ЛІФІНЦЕВ**, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Комп'ютерно-менеджмент організацій», доцент кафедри менеджменту, к.е.н., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Армінда ду ПАКУ**, декан факультету соціальних і гуманітарних наук, Ph.D., доцент, професорка кафедри бізнесу та економіки, Університет Бейра Інтеріор (Португальська Республіка)
- Єлена ПРОХОРОВА**, заст. зав. кафедри менеджменту, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Тетяна СОБОЛЄВА**, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Крістіна ФЛЕШЕРІУ**, доцентка, Ph.D., Університет Бабеш-Болъяй (Румунія)
- Олена ШАТІЛОВА**, гарант ОПП першого (бакалаврського) рівня «Менеджмент бізнес-організацій», к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
- Ангеле ТАМУЛЄВІЧУТЕ-ШЕКСТЕЛЕНЕ**, заступниця декана факультету креативних досліджень, Вільнюський технічний університет імені Гедімінаса (Литовська Республіка)

Organizing Committee of the Conference:

- Mykhailo SAHAIDAK** – **Chairman of the Organizing Committee**, Head of the Department of Management of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor, Head of the Program «Management», Ukraine
- Oleksandr VOSTRIAKOV**, Ph.D., Associate Professor, Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Olha BANIT**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Viktoriia GONCHAR**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Head of the MBA program, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Rashmi GUJRATI**, Prof Dr., Principal–Director Ludhiana Group of colleges Affiliated IKG-Punjab Technical University, India
- Cristina FLESERIU**, Ph.D., Associate professor, Babeş-Bolyai University, Romania
- Oleksandr KALININ**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Arminda do PAÇO**, President of the Faculty of Social and Human Sciences, Ph.D. in Management, Full Professor of the Department of Business and Economics, University of Beira Interior, Portugal
- Nino PAPACHASHVILI**, Professor, Ph.D., Director of Institute for Development Studies, Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia
- Veronika VERBA**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Head of the Program «Project Management and Consulting», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Wanja WELLBROCK**, Dr., Professor, Heilbronn University of Applied Sciences, Germany
- Ineza GAGNIDZE**, Associate Professor, Ph.D., Doctor of Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, Georgia
- Nataliia HOLIONKO**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Head of the Program «Management of Business-Organizations», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Iryna KOLOS**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Denys LIFINTSEV**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Head of the Program «Compliance management of organizations», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Yeliena PROKHOROVA**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Angelė TAMULEVIČIŪTĖ-ŠEKŠTELIENĖ**, Vice-Dean, Faculty of Creative studies, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania
- Tetiana SOBOLIEVA**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
- Olena SHATILOVA**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Head of the Program «Management of Business-Organizations», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / TRACK 1. MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF MANAGEMENT	11
TSITSILASHVILI Elene TRANSFORMATION IN STRATEGIC CRISIS COMMUNICATION PLANNING IN INTERNATIONAL BUSINESS AND NON-PROFIT SECTORS DRIVEN BY TECHNOLOGICAL ADVANCEMENTS	11
SHULIAKA Viacheslav RATIONALE FOR CHOOSING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM TRANSFORMATION STRATEGY	14
БОРОДАВКО Андрій МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ В СИСТЕМІ PROZORRO / BORODAVKO Andrii METHODOLOGICAL APPROACH TO OPTIMIZING SUPPLY PROCESSES IN THE PROZORRO SYSTEM	17
ГРИЦЕНКО Еліна ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ / HRYTSENKO Elina THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR IMPLEMENTING A SYSTEMIC APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF A MODERN ORGANIZATION	20
ЗВЕРСЬВ Богдан ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СЕГМЕНТУ HoReCa В УМОВАХ БІЗНЕС-ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / ZVIERIEV Bohdan DIGITALIZATION AS A DRIVER OF CHANGES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE HoReCa SEGMENT IN THE CONDITIONS OF BUSINESS TRANSCENDENCE	23
ІЩЕНКО Ілона РОЛЬ ERP-СИСТЕМ В ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ / ISHCHENKO Ilona ROLE OF ERP SYSTEMS IN ENHANCING MANAGEMENT PROCESS EFFICIENCY	26
КАЗИДУБ Владислав СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗРОСТАННЯМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ / KAZYDUB Vladyslav STRATEGIC MANAGEMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISE GROWTH IN THE CONTEXT OF INFRASTRUCTURE RECOVERY	30
КАРАБАНОВ Володимир SERVICE DELIVERY CENTER ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ МАСШТАБУВАННЯ / KARABANOV Volodymyr SERVICE DELIVERY CENTER AS A MODERN DIRECTION OF CONSULTING BUSINESS DEVELOPMENT UNDER SCALING CONDITIONS	33
КОВІНЬКО Ілля ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ BANI-СВІТУ / KOVINKO Illia TOOLS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN A BANI WORLD	37
КОЛОМОЄЦЬ Егор ЛОГІСТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / KOLOMOYETS Egor LOGISTICS AS AN ELEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES	39
КОХОВСЬКА Тетяна КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ / KOKHOVSKA Tetiana CUSTOMER EXPERIENCE AS A DRIVER OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN TELECOMMUNICATIONS	41
КУБАЙ Юлія РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ / KUBAI Yuliia RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT ...	44
ЛАЗОРЕНКО Іван УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / LAZORENKO Ivan SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE	47
ЛЕВЧУК Юлія ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА / LEVCHUK Yulia DIGITAL TOOLS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF A CONSTRUCTION COMPANY	50
ЛИСЕНКО Тетяна ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / LYSENKO Tetiana BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION THROUGH HYBRID PROJECT MANAGEMENT MODELS	53

МАРИНЮК Іван РОЛЬ НАГЛЯДОВИХ РАД У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ / MARYNIUK Ivan THE ROLE OF SUPERVISORY BOARDS IN FORMING AND DEVELOPING AN EFFECTIVE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM	57
МОРОЗ Антон СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ / MOROZ Anton CONTEMPORARY REALITIES AND PROSPECTS OF HEALTHCARE FACILITY MANAGEMENT IN UKRAINE	60
МРОЧКО Наталія АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ / MROCHKO Nataliya OUTSOURCING AS A TOOL FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE UTILITY SERVICES MARKET OF UKRAINE .	63
НІКОЛЕНКО Ольга ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ / NIKOLENKO Olha PROJECT MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR MODERNIZING GOVERNANCE IN EXTRACURRICULAR EDUCATIONAL INSTITUTIONS	66
ПОЛІЩУК Дарина УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ / POLISHCHUK Daryna MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN BUSINESS ORGANISATIONS	71
СИБІРЦЕВА Анастасія ВПЛИВ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ / SYBIRTSEVA Anastasiia THE IMPACT OF CONSUMER PREFERENCES ON STRATEGIC POSITIONING	74
ТАРАХАН Андрій РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / TARAKHAN Andrii DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR TRANSFORMING TOURISM BUSINESS IN WARTIME	77
ТИТАР Анастасія СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / TYTAR Anastasiia TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT AND ENHANCING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS	80
ШАЛАПУТА Віта УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / SHALAPUTA Vita ENHANCEMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	83
ШТИФУРКО Ірина ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВА / SHTYFURKO Iryna THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	86
СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА / TRACK 2. SUSTAINABILITY MANAGEMENT	89
BAIASHVILI Beka THE ROLE OF “PRODUCT-AS-A-SERVICE” (PAAS) MODELS IN PROMOTING SUSTAINABLE CONSUMPTION PATTERNS	89
GUBANOV Dmytro ALGORITHM OF FORCED ENTERPRISE RELOCATION STRATEGY	92
ВОЛКОВ Олександр ВПЛИВ ESG-РЕГУЛЮВАННЯ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / VOLKOV Oleksandr IMPACT OF ESG REGULATION ON THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS	96
ГЕФКО Анастасія СТАЛІЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ПРАТ "МХП" / HEFKO Anastasiia SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THE CASE OF PJSC “MHP”	100
ГОЙСЮК Юлія ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ESG-КОМПОНЕНТІВ І КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ / HOISIUK Yuliia THE RELATIONSHIP BETWEEN ESG COMPONENTS AND CORPORATE GOVERNANCE IN FORMING A COMPANY’S INVESTMENT ATTRACTIVENESS	103
ГРИЦИШИНА Вероніка ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ / HRYTSYSHYNA Veronika TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBAL CHALLENGES	106

ПОЗНАНСЬКА Світлана ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ / POZNANSKA Svitlana TAX MECHANISMS FOR SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE	109
ПОТЕРЕБУХ Діана ESG-ПРОЄКТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ / POTEREBUKH Diana ESG-PROJECTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	112
СТЕПУРА Денис МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ КОНЦЕПТИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ / STEPURA Denys INTERDISCIPLINARY CONCEPTS OF INDUSTRIAL DECARBONIZATION: CHALLENGES FOR UKRAINE	116
ХРУСТАЛЬОВА Наталія МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ / KHRUSTALOVA Nataliia MECHANISMS FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS ORGANIZATIONS OF THE FINANCIAL SECTOR	119
СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / TRACK 3. DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT	124
КОВАКНІДЗЕ Елене DIGITALIZATION FOR SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN GEORGIA	124
АНДРІЯКА Ганна УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / ANDRIIYAKA Hanna IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION	126
АЛЕКСАНДРОВА Ольга УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ / ALEKSANDROVA Olha PROJECT MANAGEMENT IN DIGITAL MARKETING	131
БАНДУРА Дарина ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / BANDURA Daryna DIGITAL ANALYTICS AS A TOOL FOR IMPROVING MANAGEMENT DECISION-MAKING IN MODERN ENTERPRISES	134
БЕЗВЕРХИЙ Андрій ВІД БРОКЕРА ДО МАРКЕТПЛЕЙСУ: ДОРОЖНЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРЕНДНОГО БІЗНЕСУ / BEZVERKHYYI Andrii FROM BROKER TO MARKETPLACE: A ROADMAP FOR TRANSFORMING THE RENTAL BUSINESS MODEL	137
БЕЗШІЙКО Роман ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ / BEZSHYIKO Roman FEATURES OF FINANCIAL TECHNOLOGY INNOVATIONS	140
ГНИП Ірина ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ / GNYP Iryna APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES	143
КОСТРУБІНА Марія МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / KOSTRUBINA Mariia METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A BUSINESS ORGANIZATION'S ACTIVITIES	146
ЛОПАТІЮК Федір КРОСКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА НАВИЧКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА / LOPATIUK Fedir CROSS-CULTURAL COMPETENCE AS A KEY SKILL OF A MODERN MANAGER	149
МАТВІЙЧУК Тарас ТРЕНДИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНСАЛТИНГУ / MATVIICHUK Taras TRENDS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CONSULTING	153
НЕЧИПОРЕНКО Дар'я ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ / NECHYPORENKO Daria LOGISTICS COMPANY BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN THE ECONOMIC DIGITALISATION CONTEXT	156
ПАВЛОВА Ольга ІІІ – ПЕРСПЕКТИВА ЧИ ВИКЛИК ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ / PAVLOVA Olha AI – AN OPPORTUNITY OR A CHALLENGE FOR MANAGEMENT	160
ПЕРЕЯСЛОВСЬКА Дар'я ЕМОЦІЙНИЙ ДОСВІД ТА ЕКСПЕРТИЗА КАНДИДАТА В УМОВАХ AI-РЕКРУТИНГУ / PEREIASLOVSKA Daria CANDIDATE EMOTIONS AND EXPERTISE IN AI RECRUITMENT	163

ПЕТРЕНКО Владислав ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ / PETRENKO Vladyslav THE USE OF BIG DATA ANALYTICS FOR OPTIMIZING MANAGERIAL DECISION-MAKING	166
ПЕТРУК Юлія СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ B2B / PETRUK Yuliia MODERN APPROACHES TO MANAGING PRODUCT COMPETITIVENESS IN THE B2B MARKET	169
ПОТАПОВ Борис ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА / POTAPOV Borys INTEGRATION OF DIGITAL TOOLS INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM	172
САВЧУК Дмитро ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ PL / SAVCHUK Dmytro TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF LOGISTICS OPERATORS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE PL CONCEPT	175
СОЙМА Владислав ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / SOIMA Vladyslav DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION	179
СОРОКА Дмитро ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ КОМПАНІЇ «КИЇВСТАР» / SOROKA Dmytro RESEARCH OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF DIGITAL SERVICES OF THE COMPANY “KYIVSTAR”	183
СТАРОВАТОВА Валерія ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОСУВАННЯ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВІД КОМУНІКАЦІЇ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ / STAROVATOVA Valeriia THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF PROMOTION IN MODERN MARKETING: FROM COMMUNICATION TO CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	187
ТЮПА Олексій ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ / TIUPA Oleksii DIGITALIZATION OF TAX ADMINISTRATION AS A FACTOR OF EFFECTIVE TAX RISK MANAGEMENT	190
ЯНИШИЙ Микола ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА / YANYSHYN Mykola INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE PRODUCT PORTFOLIO DEVELOPMENT PROCESSES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE	193
СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / TRACK 4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	197
ВОКЛАН Ірина ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED RECRUITMENT: ETHICAL PRACTICES OF INTERNATIONAL CORPORATIONS	197
ЛАРАСНІ Ана, ЛАРАСНІ Guram THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON LABOR MARKET	200
АНАТІЄНКО Аліна УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ ТА СТАНДАРТИ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЇ / ANATIIENKO Alina PERSONNEL MANAGEMENT IN SOCIAL NETWORKS: COMPANY POLICY AND ONLINE COMMUNICATION STANDARDS	202
БАРАБАШ Андрій ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ / BARABASH Andrii FORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM FOR YOUNG SPECIALISTS AT THE ENTERPRISE	205
ГАЛЯС Дар'я УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВЕКТОРИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ / HALIAS Daria HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: VECTORS OF SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY	208
ГОЛОВЧЕНКО Діана ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВОРОНКИ КАНДИДАТІВ У БАГАТОКАНАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ / HOLOVCHENKO Diana ONLINE RECRUITMENT AS A TOOL FOR AN EFFECTIVE CANDIDATE FUNNEL IN A MULTICHANNEL ENVIRONMENT	211
ЗАХАРЧУК Олександр ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ РЕАЛЬНОСТІ / ZAKHARCHUK Oleksandr JUSTIFICATION OF HR MANAGEMENT DIRECTIONS UNDER CURRENT REALITIES	214

ІЛЬНИЦЬКА Аліна КАДРОВІ ЗМІНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / ILNITSKA Alina PERSONNEL CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES	217
КОРНИЙЧУК Віталій, ЦЕХМІСТРЕНКО Вадим ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ / KORNIICHUK Vitaliy, TSEKHMISTRENKO Vadym INNOVATION AND TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS	220
МАЛЬКЕВИЧ Ольга ЗВОРОТНІЙ МЕНТОРИНГ І ВПЛИВ Z-ЦІННОСТЕЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ / MALKEVYCH Olha REVERSE MENTORING AND THE IMPACT OF GEN Z VALUES ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TRANSFORMATION	223
МАРХАЙ Яна ВПЛИВ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ / MARKHAI Yana THE INFLUENCE OF MODERN SOCIETY ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE	226
МОСКАЛИК Тетяна, ПАНАСЮК Адріана УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / MOSKALYK Tetiana, PANASYUK Adriana HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	228
ОМЕЛЬЧУК Тетяна, АКОБЯН Марина МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІННЯ Z: НОВІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ З МОЛОДИМИ ПРАЦІВНИКАМИ / OMELCHUK Tetiana, HAKOVYAN Marina MOTIVATION OF GENERATION Z: NEW APPROACHES TO INTERACTION WITH YOUNG EMPLOYEES	230
СТРИГУНОВА Серафима HR-АНАЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА / STRIGUNOVA Serafima HR ANALYTICS AS A STRATEGIC TOOL OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POLICY	233
СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / TRACK 5. EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES	236
GAGNIDZE Nikoloz THE MAIN CHALLENGES OF HEALTHCARE SYSTEM MANAGEMENT: A BRIEF LITERATURE REVIEW	236
КОЗІУРА Софія СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ / KOZIURA Sofia CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET	239
ОСТАПЕНКО Катерина ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ / OSTAPENKO Kateryna INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	242
СЕКЦІЯ 6. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / TRACK 6. MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	246
СВІДЛЕР Марія НАПРЯМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З ВИМОГАМИ ЄС / SVIDLER Mariia DIRECTIONS OF HARMONIZATION OF QUALITY MANAGEMENT STANDARDS WITH EU REQUIREMENTS	246
БАРАНОВСЬКИЙ Артем УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНО-БІО-ЕНЕРГО-СЕРВІС») / BARANOVSKY Artem IMPROVEMENT OF THE SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE (BASED ON THE CASE OF LLC “TECHNO-BIO-ENERGO-SERVICE”)	249
КВАСНЕВСЬКА Валерія ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ / KVASNEVSKA Valeriia FORMATION OF A POSITIONING STRATEGY FOR HOSPITALITY ENTERPRISES UNDER CHANGING CONSUMER PREFERENCES	251
КОЗІЧЕВА Ірина СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА / KOZICHEVA Iryna MODERN APPROACHES TO MANAGING DIGITALIZATION PROCESSES OF AN ENTERPRISE	255
СМІРНОВА Анна УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД В АСПЕКТІ ПРОТИДІЇ ЦИФРОВІЙ ДИСКРИМІНАЦІЇ / SMIRNOVA Anna HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: AN INCLUSIVE APPROACH TO COMBATING DIGITAL DISCRIMINATION	258

**СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ /
TRACK 1. MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF MANAGEMENT**

Elene Tsitsilashvili,
Master's Student 2nd year,
International Communication,
Vilnius University, Vilnius, Lithuania
ORCID 0009-0006-9566-517X
elene.tsitsilashvili@kf.stud.vu.lt

Research supervisor: **Beata GREBLIAUSKIENĖ,**
Ph.D. Asistant Professor of the Faculty of communication

**TRANSFORMATION IN STRATEGIC CRISIS COMMUNICATION
PLANNING IN INTERNATIONAL BUSINESS AND NON-PROFIT SECTORS
DRIVEN BY TECHNOLOGICAL ADVANCEMENTS**

Abstract. In today's hyperconnected world, crisis communication has undergone a radical transformation due to the rise of the digital media ecosystem which surrounds both - social media platforms and the online presence of traditional media outlets. Due to the massive usage of digital media the nature of crisis and sensitive issue communication is evolving at an unprecedented pace.

The presentation summarizes the key findings of how today's rapidly evolving, hyperconnected, and culturally diverse ecosystem has redefined communication practices, strategic planning and core components of crisis and sensitive issue communication for multinational organizations in a multicultural context. Through qualitative interviews with communication professionals from various fields, the study underscores transformation from traditional, static and hierarchical communication to dynamic, adaptive and audience-oriented models. Key finding reveals the pivotal role of audience-centric and cultural-sensitive approach, with real-time monitoring in strategic planning of crisis and sensitive issue communication.

Keywords: communication technologies, strategic planning, crisis and sensitive issue ommunication

Introduction. Digital media has transformed how crisis information is generated and shared. In a contemporary over-transparent world, where information spreads in unlimited manner sometimes without context as well, crises can quickly transcend countries and cultures, escalate far away from its origin place. Digital media has become the new form of crisis management, where crisis news spreads and reaches large audiences instantly [1]. As public reactions emerge and spread in a real time in this high-speed environment, multinational organizations face dual challenges of accelerated nature of information transmission and cultural sensitivity. In today's interconnected world, organizations cannot communicate in isolation as their messages are not only accessible for their target audience but diverse and geographically disseminated audiences, leading the interpretation of crisis responses through the particular cultural lenses that creates another layer of complexity for crisis communication.

Purpose of the research presented is to explore the core challenges and shifts in planning and implementation of crisis communication provoked by advancement of communication technologies. The research underscores the evolving practices and adaptations multinational organizations apply to navigate in today's complex and interconnected ecosystem.

Research methodology. The conducted empirical study aims to answer question: how international organizations meet above outlined challenges and how contemporary technological advancement affected the shift of key components of multinational crisis communication in multicultural contexts.

The study employs the qualitative research approach, focusing on in-depth interviews. As qualitative research captures the depth and complexity of human experiences it allows for deep understanding of the evolving nature of communication practices in multicultural contexts [2]. This research type enables researchers to identify cultural nuances, emerging patterns and best practices impacting the key components of contemporary crisis communication in multinational organizations.

The methods used in this study are in-depth interview followed by thematic interview material content analysis. The interviews were conducted with three communication professionals working in international business and international non-profit organizations. The interviewees have direct and hand-on experience managing crisis and sensitive issue communication.

Research findings and discussion.

The analysis of interview data revealed the evolving nature of contemporary multicultural crisis and sensitive issue communication in a multinational context. The shows that traditional crisis communication frameworks are still relevant. However technological advancement introduces a shift from traditional models to strategic, more adaptive, technology-driven and culturally sensitive approaches.

Foundation of crisis communication: from static to dynamic systems. The analysis of responses reveals that the foundational principles of multinational crisis communication such as transparency, clarity, timeliness and consistency remain core elements of effective crisis communication. Their application and execution has undergone significant transformation and turned into a dynamic process continuously influenced by technological innovation, globalization and cultural complexity. Crisis communication changed from reactive to more proactive and preventive approach. Rational model of crisis management transformed to audience and human-centric, culturally inclusive communication, in which empathy is not perceived as a soft skill but a strategic attribution for maintaining trust across cultures.

Cultural sensitivity: the rise of contextual intelligence. Cultural sensitivity became a core strategic asset allowing multinational organizations to navigate in a complex multicultural environment without compromising global identity. The insights highlight the more demanding need and importance of audience-centric approach in communication. Cultural sensitivity is not just an advantage but became the must-to-have element reflecting local audience's perceptions, emotions, values as part of their reasoning and decision-making. This adaptation points out the significance of contextual intelligence in strategic planning of crisis and sensitive issue communication.

Evolving practices: internal coherence and external trust. In this media dynamic hierarchical communication approach turned into a technology-enabled system applying digital coordination platforms. Digital platforms enable international teams to maintain consistency and coherence in messaging despite geographical or time differences, which leads to major shift from earlier hierarchical communication structure to more networked coordination system. Stakeholder communication transformed from managing perception to co-creating meaning and accountability. Organizations leverage localized legitimacy by use of community figures as trust carriers. This practice highlights that credibility in multicultural environments highly depends not only on global reputation but local impressions and acceptance.

Adopting to digital transformation. In addition, one of the most important shifts in communication practice is related to digital tools and Artificial Intelligence (AI). AI literacy and ethical considerations became the core elements of crisis management. The overall communication process has transformed from pre-defined planning to dynamic implementation. The planning process has become flexible and reactive, integrated with real-time monitoring. Thus, in this context proactiveness has shifted to early reactivity. Communicators have to balance accuracy with urgency, ensuring prompt and verified information. Digital transformation forced organizations to adopt strategic and culturally-oriented communication. Nowadays communicators should be involved in controlled transparency, apply ethical judgment and real-time internal and external collaboration.

Conclusion. The research underscores the pivotal role of cultural-oriented approach and contextual intelligence to respond and leverage in nowadays' s complex ecosystem. A key shift identified is the transition from static, reactive frameworks to dynamic, scenario-based planning. Communication is no longer guided by pre-set playbooks but by living systems that require constant updates, flexibility, and contextual responsiveness. The successful crisis and sensitive issue communication lies in integrating the approach of audience understanding and digital agility. Adopting these shifts help multinational organizations to navigate in a digital environment and mitigate impacts of crisis situations in a hyperconnected, multicultural world.

REFERENCES

1. Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
2. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Viacheslav SHULIAKA,
Master's Student 2nd year,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Research supervisor: **Olga BANIT,**
Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,
Professor of the Department of Management

RATIONALE FOR CHOOSING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM TRANSFORMATION STRATEGY

Abstract. The choice of a business organization management system transformation strategy is justified using the example of the InterContinental Kyiv hotel. An analysis of the internal and external environment, personnel structure, and management processes was conducted, enabling the identification of key problems within the management system. The necessity of transitioning to an adaptive management model, based on the principles of digitalization, decentralization, and corporate culture development, is substantiated. The implementation of the proposed strategy will contribute to enhancing the hotel's competitiveness, improving personnel management effectiveness, and bolstering business resilience against external challenges.

Keywords: business organization management, development strategy, adaptive model, InterContinental Kyiv.

Introduction. In conditions of high competition and instability within the Ukrainian tourism market, the issue of effective organizational development management acquires particular significance for hotel enterprises. InterContinental Kyiv, as a representative of an international brand, must maintain high service quality standards while adapting to the dynamic changes in the external environment. Simultaneously, issues such as insufficient interdepartmental communication, a lack of flexibility in the management structure, and a need for digital transformation are observed in its operations. This necessitates the development of a management system transformation strategy aimed at increasing the adaptability, efficiency, and innovativeness of management processes.

The purpose of this study is to substantiate the need for adopting a new management system that can combine the stability of international standards with the adaptability to local conditions.

Research results. An analysis of the organizational structure of the InterContinental Kyiv hotel, its human resources policy, and management processes revealed that the existing management model, although compliant with the corporate standards of the international network, requires adaptation to the current challenges of the Ukrainian hospitality market [5]. High competition in the premium segment, shifting consumer preferences, the digitalization of services, and new approaches to personnel management demand greater flexibility, innovativeness, and openness to change from the hotel.

The analysis of the internal environment established that the management structure at InterContinental Kyiv is characterized by excessive centralization of decision-

making. A significant portion of managerial functions is concentrated at the level of the General Manager and their immediate deputies, which limits the initiative of middle management and slows down the process of responding to operational changes. At the same time, personnel analysis revealed a high potential for staff development, particularly among middle-tier managers who possess significant practical experience but are limited in their opportunities for strategic influence. Special attention was paid in the study to the digital transformation of management processes. At the time of the analysis, the hotel utilizes basic accounting and reservation systems; however, the integration of digital tools for personnel management, planning, analytics, and internal communication remains at an initial level [1; 2]. The absence of a unified digital platform complicates the monitoring of process efficiency, limits the speed of decision-making, and reduces the ability to forecast performance results.

The analysis of the external environment of the InterContinental Kyiv hotel established that its operations are influenced by the following main factors: increased competition from international and local hotel chains, growing customer demands for service individualization, the spread of online booking platforms, instability of tourist flows, and macroeconomic uncertainty [1; 2]. These factors create conditions under which the traditional management model no longer ensures sufficient flexibility. Accordingly, the strategic development of the hotel must be based on a transition to an adaptive management model, which involves continuous updating of processes and structures, as well as focusing on rapid managerial decision-making at all levels [3].

Based on the results obtained, the feasibility of choosing an adaptive management system transformation strategy is substantiated, which aims to create a modern, flexible, and efficient management model [4]. Such a strategy involves the gradual decentralization of managerial authority, the expansion of departmental autonomy, an increase in the role of team management, and the implementation of digital technologies in key management processes. Within the scope of this strategy, the development of organizational culture plays a system-forming role, as it is precisely what ensures personnel acceptance of changes and fosters a sense of responsibility for the results of collaborative activities.

The effectiveness of the proposed management changes was assessed across three areas: operational performance, personnel stability, and customer satisfaction level. Calculations showed that after implementing adaptive management elements and improving internal communications, it is possible to reduce staff turnover by 10–12%, shorten response time to guest requests by 15–20 %, and increase the average Customer Satisfaction Index (CSI) by 5–7 %. Furthermore, increased staff motivation and transparent management processes will contribute to strengthening corporate culture and improving the overall effectiveness of organizational development.

Conclusion. Thus, the conducted study enabled the clear delineation of the problem field in organizational development management at the InterContinental Kyiv hotel, confirming the hypothesis that implementing an adaptive management system transformation strategy enhances the efficiency of management processes, personnel motivation, and the competitiveness of the enterprise. The implementation of the adaptive transformation strategy will enable the creation of a modern management model that can promptly respond to market challenges, ensuring innovation and

competitiveness. The proposed measures will contribute to strengthening the hotel's position in the premium segment and ensuring its sustainable development in the context of a changing economic situation.

REFERENCES

1. European Business Association. Інтерконтиненталь Київ (2025). <https://eba.com.ua/member/interkontynental-kyiv/> (Ukraine)
2. InterContinental Kyiv. (2025). Official website. <https://kyiv.ihg.com/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96/intercontinental-kyiv/> (Ukraine)
3. Balatska N. (2020). Adaptive Management of Restaurant Business Enterprise Development Under Uncertainty. *Odessa National University Herald Economy* 25 (6(85)). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-18> (Ukraine)
4. Hushtan T.V., Kahanets-Havrylko L.P. (2023). Features of Hotel and Restaurant Business Functioning in Modern Conditions. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), 242-250. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/809> (Ukraine)
5. Samoday V., Rybalchenko S., & Oryshchenko Y. (2022). ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR. *Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> (Ukraine)

Андрій БОРОДАВКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ivk.energy.andrey@gmail.com
науковий керівник: **Гончар В.В.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ В СИСТЕМІ PROZORRO

Andrii BORODAVKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODOLOGICAL APPROACH TO OPTIMIZING SUPPLY PROCESSES IN THE PROZORRO SYSTEM

Abstract. A methodological approach to optimizing supply processes in the Prozorro system is examined under conditions of wartime risks, regulatory complexity, and the digital transformation of public procurement. The study substantiates the need to improve all stages of supply — from planning to contract execution — by combining process management, risk-oriented analysis, and digital tools. A structured approach covering strategic, tactical, operational, and logistical-executive levels is proposed. The findings show that implementing this approach enhances the transparency, efficiency, and reliability of supply processes..

Keywords: Prozorro system; supply optimization; public procurement; process management; risk-oriented approach; digital tools.

Актуальність. У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків та цифрової трансформації публічних закупівель питання підвищення ефективності процесів постачання в системі Prozorro набуває стратегічного значення. Платформа Prozorro, створена з метою забезпечення прозорості та конкурентності державних закупівель, нині перетворилася на комплексний інструмент управління ланцюгом постачання між бізнесом і державним сектором.

Висока регульованість процедур, необхідність дотримання принципів доброчесності, швидкого реагування на зміни ринку та управління ризиками зумовлюють потребу в методичному підході до оптимізації постачання. Учасники закупівель стикаються з низкою проблем: значним обсягом нормативної інформації, різною якістю технічних завдань, ризиками недобросовісної конкуренції, коливаннями цін, логістичними обмеженнями та воєнними викликами.

За цих умов ефективна організація процесів постачання через Prozorro стає ключовим фактором стійкості бізнесу, мінімізації витрат, уникнення правових порушень і забезпечення безперервності поставок критично важливих товарів і послуг. Відтак актуальність дослідження визначається потребою у розробленні

системного методичного підходу, здатного забезпечити прозорість, економічну обґрунтованість та оптимізацію всіх етапів постачання — від планування до виконання договору.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення методологічних засад управління процесами постачання в системі Prozorro та розроблення методичного підходу до їх оптимізації, що охоплює планування закупівель, управління ризиками, оцінювання пропозицій, виконання договорів і постачання товарів.

Результати дослідження. Аналіз сучасних підходів до організації постачання в системі Prozorro свідчить, що ефективність закупівель залежить від збалансованості нормативних, процесних і цифрових інструментів, які застосовує замовник та учасник. Найкращі практики — від рекомендацій Мінекономіки, проєктів DOZORRO, аналітики ВІ Prozorro, а також міжнародних стандартів управління закупівлями — демонструють, що оптимізація можлива за умов інтеграції процесного управління, ризик-орієнтованого підходу та цифрової аналітики.

Оптимізаційний методичний підхід передбачає виокремлення чотирьох взаємопов'язаних рівнів:

1) Стратегічний рівень, що включає формування річного плану закупівель, визначення пріоритетів забезпечення, оцінювання потреб та аналіз ринку. Ключовими інструментами є моніторинг цін, оцінка доступності товарів, аналіз ризиків (інфляційних, валютних, логістичних, репутаційних) та визначення найдоцільніших процедур закупівель (відкриті торги, спрощені, переговорні). На цьому рівні надзвичайно важливо забезпечити узгодженість потреб організації з можливостями ринку.

2) Тактичний рівень охоплює процедури оголошення закупівлі, розроблення технічної специфікації, формування неупереджених кваліфікаційних вимог, визначення критеріїв оцінювання пропозицій та здійснення попереднього контролю ризиків (інструмент індикаторів ризиків Prozorro, модуль аналітики). На цьому етапі оптимізація відбувається шляхом застосування стандартизованих технічних вимог, уніфікованих шаблонів документації та автоматизованих перевірок даних учасників.

3) Операційний рівень охоплює етапи подання пропозицій, їх оцінювання, визначення переможця та підписання договору. Оптимізація забезпечується через прозоре оцінювання цінових і нецінових критеріїв, використання цифрових інструментів перевірки відповідності, системний контроль дотримання строків і правильності документального оформлення. На цьому рівні важливими є швидкість обробки інформації, уникнення формальних помилок та запобігання маніпуляціям.

4) Логістично-виконавчий рівень стосується виконання договору, контролю за постачанням та якості продукції, управління змінами (у разі коливання цін, форс-мажорів), а також закриття зобов'язань. Оптимізація включає моніторинг строків постачання, якісну верифікацію товарів, аналіз постачальника за показниками надійності та досвіду виконання контрактів. Використання аналітичних панелей Prozorro дозволяє відстежувати історію співпраці та ризикові

операції.

Таким чином, оптимізація процесів постачання в системі Prozorro потребує комплексного і методично структурованого підходу, що охоплює весь цикл закупівель — від планування до виконання договорів. Упровадження такого підходу дозволяє підвищити результативність використання бюджетних коштів, мінімізувати ризики, покращити якість товарів і послуг та забезпечити стабільну співпрацю між замовниками й учасниками ринку.

Висновки. Методичний підхід до оптимізації процесів постачання в системі Prozorro заснований на принципах прозорості, процесності, ризик-орієнтованого управління та цифрової аналітики. Застосування цього підходу сприяє зменшенню адміністративних витрат, покращенню якості закупівельної документації, підвищенню конкурентності процедур, зниженню кількості правопорушень і забезпеченню своєчасного та якісного постачання.

Оптимізовані процеси постачання в Prozorro є фактором посилення економічної безпеки, підвищення довіри бізнесу до державного сектору й формування ефективної системи публічних закупівель, орієнтованої на стійкі результати та доброчесність.

REFERENCES

1. Kritenko O.O., Totska T.S. (2019). Shliakhy vdoskonalennia systemy derzhavnykh zakupivel [Ways to improve the public procurement system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* – Public Administration and Customs Administration], (3)22, 74–80. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-74-79> (in Ukrainian)
2. DoZorro Monitoring Portal, Hromads'kyi kontrol' derzhavnykh zakupivel'. Monitorynhovyy portal DoZorro. [Public control of public procurement], official site. URL: <https://dozorro.org> (in Ukrainian).
3. Playgrounds of ProZorro, Maydanchyky ProZorro, official site. URL: <https://prozorro.gov.ua/majdanchiki-prozorro> (in Ukrainian).

Еліна ГРИЦЕНКО,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій»,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID 0009-0009-0183-3454
elinkagritsenko@gmail.com
науковий керівник: **Оліх Л.А.,**
доцентка кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
к.е.н., доцент

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Elina HRYTSENKO,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR IMPLEMENTING A SYSTEMIC APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF A MODERN ORGANIZATION

Abstract. The paper substantiates the need to apply a systems approach to managing the development of a modern organization. On the basis of general systems theory and the McKinsey 7S logic, the author proposes a clarified structure that integrates value-and-goal, structural-functional, innovation–adaptation and information–communication components. ESG requirements are considered as an additional harmonizing factor.

Keywords: systemic approach, organizational development, McKinsey 7S, ESG management.

Актуальність. Умови цифровізації, зростання конкуренції та ускладнення запитів стейкхолдерів вимагають від сучасних організацій переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісного, системного бачення розвитку. Саме системний підхід дозволяє узгодити стратегічні, структурні, кадрові та інформаційні елементи організації, забезпечивши їхню взаємодію у відкритому середовищі. Додатковим чинником виступає поширення ESG-орієнтованих практик, що підсилюють вимоги до прозорості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості й мають інтегруватися в уже сформовану систему управління. Такий підхід дає змогу забезпечити гармонійний та керований розвиток організації.

Постановка завдання. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та динамічного ринкового середовища організації стикаються з необхідністю системного осмислення власного розвитку. Випадкові, фрагментарні управлінські рішення вже не здатні забезпечити стабільне зростання. Ефективний розвиток потребує комплексного підходу, що враховує взаємозалежність усіх елементів організаційної системи. Саме тому актуальним

стає системний підхід до управління розвитком організації, який базується на ідеї взаємодії структурних, культурних, стратегічних і людських чинників.

Результати дослідження. Поняття «системний підхід» виокремилось як наукова категорія всередині ХХ століття у відповідь на потребу осмислення складних соціально-економічних явищ не як набору окремих елементів, а як взаємопов'язаних систем, що функціонують у постійній взаємодії із середовищем. Його теоретичне підґрунтя сформувалося в межах загальної теорії систем, розробленої австрійським біологом Людвігом фон Берталанфі у 1940-1960-х роках. У праці *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (1968) він довів, що будь-який організм чи соціальна структура є відкритою системою, яка обмінюється інформацією, енергією та ресурсами з оточенням, а її ефективність визначається узгодженістю внутрішніх компонентів [1].

Ідеї Л. фон Берталанфі були розвинені представниками організаційної та управлінської теорії, які перенесли системне мислення у сферу менеджменту. Зокрема, Честер Барнард у праці *The Functions of the Executive* (1938) одним із перших розглянув організацію як кооперативну систему, в якій ефективність залежить від балансу між технічними, соціальними та індивідуальними компонентами. Надалі американські соціологи Деніел Катц і Роберт Кан сформували концепцію відкритих соціальних систем, де організація постає як динамічна структура, що отримує «входи», перетворює їх через управлінські процеси та генерує «виходи» – результати діяльності. Цей підхід дав змогу поєднати теорію організацій із психологією праці та соціологією управління [2].

Важливий внесок зробив Рассел Акофф – один із засновників «операційного дослідження». У своїй статті *Towards a System of Systems Concepts* (1971) він визначив системний підхід як методологію, що дозволяє керівникам приймати рішення з урахуванням взаємозалежностей між частинами організації, орієнтуючись не лише на оптимізацію окремих підсистем, а на ефективність системи загалом [3].

Далі розвиток системного підходу здійснював Пітер Чекленд у межах *Soft Systems Methodology* (1981). У даній праці увага акцентована на ролі людського фактору, комунікації та суб'єктивному сприйнятті проблем у складних організаціях [4].

У практиці стратегічного менеджменту системний підхід проявляється через моделі, які дозволяють оцінити взаємозалежність різних управлінських факторів. Однією з найбільш відомих є модель 7S McKinsey, створена консультантами Томом Пітерсом і Робертом Уотерманом у 1980-х роках [5]. Вона прямо спирається на ідею системності: зміни у стратегії, структурі або системах неминуче потребують трансформації «м'яких» елементів – стилю, навичок, цінностей і персоналу.

Отже, можемо визначити системний підхід до управління розвитком організації як методологічну рамку, що забезпечує цілісне бачення організації як взаємопов'язаної системи, узгоджує стратегічні, структурні та культурні компоненти, і дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати внутрішньої гармонії.

Модель 7S передбачає взаємодію семи ключових елементів організації: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, співробітники, сукупність

знань. Структура, стратегія та системи разом складають елементи «Hard Ss», тоді як решта вважаються «Soft Ss».

Модель McKinsey 7s зосереджується на взаємозв'язку елементів, що означає наявність ефекту доміно при зміні одного елемента з метою збереження ефективної рівноваги. Розміщення «спільних цінностей» в «центрі» відображає вирішальний характер впливу змін у цінностях засновника на всі інші елементи [6].

Суб'єктивність, що оточує концепцію узгодження семи ключових елементів, сприяє тому, що ця модель здається складною в застосуванні. Однак рекомендується дотримуватися підходу «зверху вниз» – від загальної стратегії та спільних цінностей до стилю та персоналу. Далі наведені конкретні етапи прикладного застосування моделі.

У підсумку, з урахуванням розглянутих теоретичних підходів до розуміння організації як відкритої, динамічної й соціально вбудованої системи, можна виокремити уточнену структуру системного підходу до управління її розвитком в умовах поширення ESG моделі та концепції сталого розвитку.

По-перше, ядром залишаються ціннісно-цільові засади (місія, спільні цінності, етика, орієнтація на довгострокову стійкість), що в ESG конкретизуються як екологічна відповідальність (E), соціальна інклюзивність (S) і прозоре врядування (G).

По-друге, потрібен структурно-функціональний блок, який узгоджує стратегію, структуру, процеси й контроль із вимогами зацікавлених сторін та звітністю.

По-третє, необхідний інноваційно-адаптаційний компонент, що забезпечує здатність організації реагувати на цифровізацію, нові стандарти та очікування ринку без руйнування внутрішньої узгодженості.

Висновки. Системний підхід має бути орієнтованим на багатовимірну результативність – оцінювати не лише економіку, а й екологічні та соціальні наслідки управлінських рішень. У такій конфігурації ESG-модель постає не як окремий інструмент, а як етап розвитку системного мислення в менеджменті, що підсилює вимоги до цілісності й відповідальності; перспективою є розроблення методик оцінювання узгодженості «жорстких» і «м'яких» елементів під час впровадження ESG-стратегій.

REFERENCES

1. Bertalanffy L. von (1968) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
2. Katz D., Kahn R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Available at: <https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>
3. Ackoff R. L. (1971) Towards a system of systems concepts. *Management Science*, vol. 17, no. 11, pp. 661–671. Available at: https://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1_205_e_220/205e220_Ler_ver_para_complementar/Ackoff_Towards.pdf
4. Checkland P. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Published by John Wiley, Chichester, UK, 330 pp. DOI: [10.1002/1099-1743\(200011\)17:1+<:AID-SRES383>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1+<:AID-SRES383>3.0.CO;2-Q)
5. Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R. (1980) Structure is not organization. *Business Horizons*, vol. 23, no. 3, pp. 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
6. McKinsey 7S Model. *Corporate Finance Institute*. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> (accessed 05.11.2025).

Богдан ЗВЕРЄВ,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-4477-4341
b.zvieriev@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СЕКТОРУ HoReCa В УМОВАХ БІЗНЕС-ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ

Bohdan ZVIERIEV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF CHANGES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE HoReCa SEGMENT IN THE CONDITIONS OF BUSINESS TRANSCENDENCE

Abstract. The article explores the transformation of contemporary management approaches amid growing global uncertainty. It substantiates the need to rethink traditional management models under digitalization, crises, and increasing demands for transparency and ethics. The concept of business transcendence is developed as a framework integrating social, environmental, and value-based orientations into decision-making. Taking into account the international experience of leading companies, the study substantiates the role of digital transformation and ESG strategies as key drivers in the formation of sustainable and ethically oriented organizational models.

Keywords: business transcendence, digital transformation, organizational management, digitalization

Актуальність. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням комплексних глобальних трансформацій, що охоплюють економічні, соціальні, технологічні, політичні та екологічні процеси й істотно змінюють умови функціонування сучасних організацій. Традиційні управлінські підходи, зорієнтовані переважно на економічну раціональність, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності та суспільної легітимності бізнесу. За умов цифровізації, посилення суспільних очікувань щодо відповідальності та етичності бізнесу, а також кризових викликів, спричинених пандемією COVID-19 і збройною агресією РФ проти України, актуалізується потреба в новій управлінській парадигмі. Концепція бізнес-трансцендентності пропонує ціннісно-орієнтований підхід до управління, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та етичні виміри діяльності організацій. Отже, у цьому контексті цифровізація постає ключовим драйвером трансформації управління, формуючи підґрунтя для підвищення резильєнтності, зміцнення довіри стейкхолдерів і створення багатовимірної організаційної цінності, що зумовлює наукову й практичну значущість дослідження.

Постановка завдання. Проблематиці трансформації управління організаціями в умовах сталого розвитку, цифровізації та переосмислення ролі бізнесу приділяли увагу такі науковці, як Й. Радулович, І. Еріч, М. Вучичевич [1], О. Станіславик, В. Замлинський [2], які розглядали сталий розвиток як стратегічний імператив управління; А. Арора, Дж. Макінтайр [3], що заклали теоретичні основи концепції бізнес-трансцендентності; С. Вукотич, Д. Карабашевич, М. Максимович [4], які досліджували роль креативного середовища та інноваційної культури в управлінні організаціями. Еволюцію управлінських моделей і управлінські інновації аналізували З. Бодрожич, П. Адлер [8], Дж. Біркіншоу, Дж. Годдард [9], а вплив цифрових технологій та інформаційних систем на управління організаціями – Х. Хаммуш [5]. Соціально-ціннісні та лідерські аспекти бізнес-трансцендентності висвітлено у працях М. Теплюк [6], М. Сагайдак, Я. Білецький [7], М. Кроссан, Д. Вера, Л. Нанджад [10], М. Тайссен, А. Гюмюсай [11]. Разом із тим, попри наявний науковий доробок, потребують подальшої систематизації питання інтеграції цифровізації в межах концепції бізнес-трансцендентності та визначення її ролі як ключового драйверу трансформації управлінських моделей в умовах глобальних криз і воєнного стану.

Результати дослідження. В умовах зростаючої глобальної нестабільності, цифрової прискореності та посилення соціально-економічних і екологічних викликів традиційні управлінські моделі, орієнтовані переважно на короткострокову економічну ефективність, втрачають свою адаптивність і стратегічну результативність. Концепція бізнес-трансцендентності формується як відповідь на кризу утилітарної логіки управління та виступає інтегративною управлінською парадигмою, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та ціннісно-сенсові виміри діяльності організацій.

Бізнес-трансцендентність передбачає управління організаціями сегменту HoReCa з урахуванням трьох взаємопов'язаних груп драйверів: зовнішніх (економічні, технологічні, соціальні, екологічні чинники, умови воєнного стану), внутрішніх (стратегія, організаційна структура, культура, управлінські процеси) та трансцендентних (місійність, довіра, антикрихкість, ціннісна орієнтація). Їх синергія забезпечує здатність HoReCa організацій не лише адаптуватися до турбулентного середовища, а й використовувати кризові умови як джерело розвитку та інновацій. В цьому контексті цифровізація виступає ключовим інфраструктурним драйвером бізнес-трансцендентності, оскільки забезпечує прозорість управлінських рішень, автоматизацію процесів, підвищення підзвітності та якісно новий рівень взаємодії зі стейкхолдерами. Впровадження цифрових платформ, аналітики даних, ERP-систем і цифрової ESG-звітності сприяє переходу від контролюючої моделі управління до моделі довіри, партнерства та сенсоцентричного стратегування. В свою чергу сталий розвиток формує нормативно-ціннісні рамки трансцендентного управління, задаючи довгострокову орієнтацію HoReCa організацій на створення багатовимірної цінності. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічні та операційні рішення дозволяє поєднати фінансову результативність із соціальним та екологічним впливом, знижує ризики, посилює інституційну довіру та підвищує інвестиційну привабливість бізнесу. На основі аналізу міжнародних практик (корпорацій Patagonia, Unilever, Danone) встановлено, що бізнес-трансцендентність може бути не декларативною, а

стратегічно ефективною моделлю управління. Отже, інституціоналізація цінностей через місійну ідентичність, цифрову трансформацію, ESG-індикатори та включення соціальних критеріїв у систему оцінювання топ-менеджменту забезпечує поєднання ціннісної логіки з фінансовою стійкістю та конкурентними перевагами. З урахуванням викладеного вище, доцільним є запровадження структурованої моделі управління бізнес-трансцендентністю, що включає шість взаємопов'язаних блоків: ціннісно-сенсовий, стейкхолдерсько-екосистемний, стратегічно-трансформаційний, організаційно-процесний, культурно-поведінковий та результативно-ціннісний. Дана модель дозволяє системно інтегрувати цифровізацію та сталий розвиток у процеси управління організаціями HoReCa-сегменту та може бути використана як аналітичний і практичний інструмент трансформації їх управлінських моделей. Для українських організацій сегменту HoReCa в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення ключовими результатами впровадження бізнес-трансцендентності є підвищення резильєнтності, стратегічної гнучкості, довіри стейкхолдерів та здатності бізнесу виконувати соціальну й відновлювальну функцію. Отже, синергія цифровізації та сталого розвитку створює передумови для формування інноваційних, соціально відповідальних і стійких управлінських моделей, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

Висновки. Узагальнення теоретичних положень і результатів аналізу дозволяє стверджувати, що сучасна управлінська практика перебуває у стані глибокого парадигмального зсуву, зумовленого одночасним впливом цифрової трансформації, посилення вимог сталого розвитку та кризою класичної раціонально-економічної логіки управління. У цих умовах бізнес-трансцендентність постає як концептуальна рамка, що дозволяє переосмислити роль організації сегменту HoReCa в суспільстві та розширює управлінський фокус від досягнення економічних результатів до формування довгострокової суспільної цінності. Цифровізація та сталий розвиток не можуть розглядатися ізольовано як інструментальні або допоміжні елементи управління, а набувають статусу системоутворюючих чинників, що визначають логіку стратегічного мислення, характер управлінських рішень та еволюцію організаційних моделей. Їх поєднання формує передумови для переходу від контролюючих та ієрархічних моделей до гнучких, мережових і ціннісно-орієнтованих форм управління організацій сегменту HoReCa. Концепція бізнес-трансцендентності дозволяє інтегрувати економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість у єдину управлінську логіку, що забезпечує підвищення стійкості організацій у довгостроковій перспективі. При цьому управління набуває сенсоцентричного характеру, де ключовими орієнтирами виступають місія, довіра, етичність та відповідальність перед широким колом стейкхолдерів. У контексті України, особливо за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, бізнес-трансцендентність організацій сегменту HoReCa має прикладне стратегічне значення, оскільки створює підґрунтя для формування резильєнтних управлінських моделей, здатних поєднати інноваційність, соціальну залученість і відбудовчі функції бізнесу. Це відкриває нові можливості для адаптації міжнародних практик сталого розвитку та цифрового управління з урахуванням національних особливостей і ресурсних обмежень. Таким чином, бізнес-трансцендентність слід розглядати не як декларативну концепцію або тимчасовий

тренд, а як еволюційну управлінську необхідність, що визначає вектори подальшого розвитку теорії та практики менеджменту в умовах глобальної невизначеності та структурних трансформацій.

REFERENCES

1. Radulović J., Erić I., Vučičević M. (2021) The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development. *FBIM Transactions*. No 9 (1). pp. 109–119. <https://doi.org/10.12709/fbim.09.09.01.11>.
2. Stanislavsky O., Zamlinsky V. (2023) Sustainability of business development in strategic management. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. No 1. pp. 37–44. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-5>.
3. Arora A.S. & McIntyre J.R. (2014) Global Business Transcendence. International Perspectives Across Developed and Emerging Economies / [electronic resource]: 1st ed. XX, 143 p. online resource. <https://doi.org/10.1057/9781137412591>. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137412591>
4. Vukotić S., Karabašević D., Mirčetić V., Maksimović M. (2019) New dimensions of the importance of a creative work environment and its impact on the management of contemporary organizations. *SCHOOL OF BUSINESS*. No 2. pp. 113–129. DOI: 10.5937/skolbiz2-21530
5. Hammouch H. (2024) Enhancing Management Control Through ERP Systems: A Comprehensive Literature Review. *IRASD Journal of Management*. Vol. 6 No 3. pp. 125–133. <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0603.0128> Available at: <https://journals.internationalrasd.org/index.php/jom/article/view/2290>
6. Tepluk M. (2024) Modus entropii v transtsendentnii ekonomitsi: nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [The modus of entropy in transcendental economy: a new paradigm of enterprise management in conditions of uncertainty]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – Journal of Management, Economics and Technology*. No 3. pp. 111–122. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-3-111. Available at: <https://journal-met.kh.ua/jme03249.html> (in Ukrainian)
7. Sahaidak M., Biletskyi Ya. (2024) Upravlinnia biznes-ekosystemoiu v umovakh novoi normalnosti ta transtsendentnosti [Business ecosystem management in the conditions new normality and transcendence]. *Vcheni zapysky – Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*. No 36 (3). pp. 226–241. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144. Available at: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/36\(3\).20](https://vz.kneu.ua/archive/2024/36(3).20) (in Ukrainian)
8. Bodrožić Z. & Adler P.S. (2018) The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 63 (1), pp. 85–129. DOI: 10.1177/00018392177048. Available at: <https://faculty.marshall.usc.edu/Paul-Adler/research/models.pdf>
9. Birkinshaw J. & Goddard J. (2009) What Is Your Management Model? *MIT Sloan Management Review*. Vol. 50, No 2. pp. 81–90. Available at: https://yd1.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf
10. Crossan M., Vera D. & Nanjad L. (2008) Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly*. Vol. 19, Issue 5. pp. 569–581. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000982?via%3Dihub>
11. Theissen M.H., Theissen H.H. & Gümüşay A.A. (2024) Self-transcendent leadership: A meta-perspective. *European Management Review*. № 21 (4), pp. 854–870. <https://doi.org/10.1111/emre.12640>. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/emre.12640>

Ілона ІЩЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ilona.ishchenko11@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

РОЛЬ ERP-СИСТЕМ В ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

Ilona ISHCENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ROLE OF ERP SYSTEMS IN ENHANCING MANAGEMENT PROCESS EFFICIENCY

Abstract. The study investigates the impact of Enterprise Resource Planning (ERP) systems on the optimization of managerial processes in companies, with a particular focus on the Ukrainian business environment. The research provides a comparative analysis of international ERP platforms and domestic systems, evaluating their functionality, adaptability, and implementation challenges. The findings underscore the strategic importance of ERP systems in contemporary organizational management and provide recommendations for selecting and implementing ERP solutions that align with enterprise goals and readiness for change.

Keywords: ERP systems, business processes, management processes, digital transformation, management.

Актуальність. Сучасні тенденції цифрової трансформації зумовлюють потребу у вдосконаленні підходів до управління проєктами та підвищенні ефективності бізнес-процесів в умовах зростаючої конкуренції. В Україні інтерес до систем планування ресурсів підприємства (ERP) значно посилюється у зв'язку з необхідністю відмови від програмного забезпечення російського походження, використання якого створює ризики інформаційної безпеки та суперечить нормативним обмеженням [1]. Це спричинило активізацію переходу на альтернативні рішення та переосмислення внутрішніх процесів з метою їх автоматизації й підвищення організаційної адаптивності.

Постановка завдання. Метою дослідження було проаналізувати вплив ERP-систем на оптимізацію управлінських процесів компаній, зокрема в умовах трансформації українського бізнес-середовища, та здійснити порівняльний аналіз ERP-рішень, представлених на українському ринку, з урахуванням їх функціональних можливостей, переваг, обмежень та адаптованості до локального контексту.

Результати дослідження. До ключових чинників, які стимулюють впровадження ERP-систем, належать забезпечення прозорості бізнес-процесів,

інтеграція функціональних блоків у єдине інформаційне середовище, зменшення кількості помилок, пов'язаних з людським фактором, розширення аналітичних можливостей та автоматизація рутинних операцій. У науковій літературі як інструменти оптимізації управління організацією розглядаються: хмарні платформи (Google Cloud), системи бізнес-аналітики (Tableau, Power BI), роботизована автоматизація процесів (UiPath), рішення на основі штучного інтелекту та ERP-системи [2].

Потреба в оптимізації управлінських процесів в Україні стала особливо актуальною з початком повномасштабного вторгнення, що зумовило відмову бізнесу від російського програмного забезпечення через загрози витоку даних та законодавчі заборони [1]. Відповідно були оприлюднені реєстри такого програмного забезпечення, що використовувалося в Україні [3].

ERP-система визначається як комплексне програмне рішення для автоматизації та координації ключових бізнес-процесів, включаючи бухгалтерський облік, закупівлі, управління проектами, логістику, ризики та дотримання нормативних вимог. Сучасні ERP-рішення інтегрують інструменти аналітики та планування, що дозволяють формувати звітність, моделювати фінансові результати та оптимізувати бюджетування.

За даними Statista [4], глобальний ринок ERP-програмного забезпечення у 2025 році оцінюється на рівні 55,88 млрд дол. США, а прогнозований середньорічний темп його зростання у 2025–2030 рр. становитиме 3,30%, що забезпечить досягнення обсягу 65,74 млрд дол. США до 2030 року.

У науковій літературі акцентується, що системи планування ресурсів підприємства характеризуються як інструмент комплексної автоматизації управлінських процесів. У дослідженнях відзначається, що такі системи мають низку переваг, що обумовлюють їхнє широке впровадження у сучасних організаціях [5]. Зокрема, підкреслюються наступні позитивні аспекти:

- підвищення ефективності та продуктивності завдяки автоматизації бізнес-процесів та усуненню дублювання даних;

- використання єдиної централізованої бази даних, що забезпечує актуальність, точність та доступність інформації для всіх підрозділів;

- розширені можливості аналітики та формування звітності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;

- посилення фінансової дисципліни через прозоре бюджетування та контроль витрат;

- підвищення якості взаємодії з клієнтами за рахунок інтеграції CRM-рішень та ведення повної історії комунікацій.

Водночас впровадження ERP-рішень супроводжується певними ризиками та обмеженнями, серед яких виокремлюють:

- значні фінансові витрати на ліцензування, налаштування, інтеграцію та навчання персоналу;

- складність та тривалість процесу впровадження, який може розтягуватися на тривалий період;

—організаційний опір змінам, що вимагає адаптації персоналу та коригування усталених бізнес-процесів;

—підвищені вимоги до кібербезпеки, оскільки централізація даних створює ризики щодо їхнього збереження та конфіденційності.

Таким чином, впровадження ERP-систем слід розглядати як стратегічне управлінське рішення, що потребує попереднього аналізу бізнес-процесів, зіставлення функціональних можливостей системи зі стратегічними цілями підприємства, а також готовності організації до трансформаційних змін.

З огляду на зростаючий попит, важливим є проведення порівняльного аналізу ERP-рішень, представлених на українському ринку. Принциповим аспектом є відмінність між міжнародними та вітчизняними системами. Міжнародні ERP-платформи орієнтовані на глобальні ринки та ґрунтуються на стандартизованих моделях управління, що забезпечує їх масштабованість, однак часто потребує додаткової локалізації під регіональні особливості. Натомість вітчизняні рішення розроблено з урахуванням специфіки нормативного поля, облікових стандартів та практик господарської діяльності в Україні, що забезпечує високу адаптованість у локальному контексті, але обмежує можливості їх застосування в умовах інтернаціоналізації бізнесу.

Міжнародна система *SAP Business One* (Німеччина) має розширений функціонал, що охоплює фінансовий облік, виробниче планування, логістичні операції та управління складськими ресурсами. Її ключовими перевагами є масштабованість, відповідність міжнародним стандартам та наявність розгалуженої екосистеми модулів. Проте впровадження *SAP Business One* є ресурсомістким, вимагає значних інвестицій та підготовки персоналу, що знижує доступність системи для малих підприємств.

Microsoft Dynamics 365 (США) поєднує ERP і CRM-функціональні можливості та забезпечує підтримку процесів управління продажами, сервісним обслуговуванням, фінансами та документообігом. Система вирізняється глибокою інтеграцією з екосистемою *Microsoft 365* та платформою *Azure*, а також високою гнучкістю модульної конфігурації. Разом з тим, залежність від інфраструктури *Microsoft* та абонентський характер ліцензування можуть зумовлювати підвищені витратні навантаження в довгостроковому періоді.

Odoo (Бельгія) є модульною системою з відкритим програмним кодом, що дозволяє адаптувати функціонал під різноманітні бізнес-моделі. До її переваг належать відносно низька вартість впровадження, широкі можливості кастомізації та наявність масштабної користувацької спільноти. Водночас для забезпечення повної локалізації та реалізації складних інтеграційних сценаріїв часто потрібні додаткові програмні доробки та високий рівень компетенцій інтегратора.

Серед українських рішень *IT-Enterprise* орієнтована на великі підприємства та забезпечує підтримку управління виробничими процесами, бюджетування, планування ресурсів і контролю ключових показників ефективності. Система повністю відповідає вимогам національного законодавства та стандартів обліку. Її слабкою стороною є висока складність впровадження і необхідність тривалого навчання персоналу.

ISpro застосовується переважно у державному та комунальному секторі, оскільки забезпечує автоматизацію фінансового, кадрового обліку та документообігу відповідно до регуляторних вимог. Перевагами системи є стабільність функціонування та відповідність державним стандартам. Обмеження стосуються нижчого рівня гнучкості та обмежених можливостей кастомізації для швидкозмінних бізнес-процесів.

ERPJS орієнтована на управління виробництвом, логістикою та обліком запасів, забезпечуючи оперативний контроль операцій та ключових показників діяльності. Її перевагами є доступність та практична спрямованість функціоналу. Недоліки пов'язані з обмеженою масштабованістю системи та потребою додаткових налаштувань у разі інтеграції з зовнішніми сервісами.

Висновки. Ефективність впровадження ERP-систем залежить від відповідності функціональних можливостей системи стратегічним та операційним потребам підприємства. Міжнародні ERP-рішення (SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Odoo) вирізняються високою масштабованістю, стабільністю та широкою підтримкою, проте їхньою ключовою проблемою є значна вартість впровадження і залежність від глобальної екосистеми постачальника. Українські ERP-системи (IT-Enterprise, ISpro, ERPJS) мають вищий рівень адаптації до локального законодавства та бухгалтерських стандартів, а також нижчий поріг входу. Однак вони частіше обмежені можливостями масштабування та інтеграції в міжнародні бізнес-моделі. Таким чином, оптимальний вибір ERP-рішення визначається не лише функціональністю, а й рівнем цифрової зрілості компанії, її структурою, галузевою специфікою та планами розвитку, що підкреслює необхідність попереднього аналізу бізнес-процесів і поетапного впровадження системи.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Draft Law on the Prohibition of Use and Distribution of Hostile Software Products and Hostile Information Systems No. 13505 (18 July 2025). Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56784> (Accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
2. Pushkar I. V., Hladchuk H. H., Khrapach K. H. (2024) Digitalization as a Tool for Optimizing Managerial Accounting in Ukrainian Enterprises. *Economy and Society*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159/5104> (Accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
3. Opendatabot and Netpeak compiled a list of Russian-origin software used in Ukraine. *Opendatabot Analytics*, 18 March 2022. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/russian-software> (Accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
4. Statista. Enterprise Resource Planning Software Market Worldwide. Available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/enterprise-resource-planning-software/worldwide> (Accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
5. Kimberling E. (2023) The Pros and Cons of ERP: A Balanced View. *Third Stage Consulting Group*, 1 December 2023. Available at: <https://www.thirdstage-consulting.com/the-pros-and-cons-of-erp/> (Accessed November 6, 2025).

Владислав КАЗИДУБ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-3564-6620
vladkazydub@gmail.com
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗРОСТАННЯМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ

Vladyslav KAZYDUB,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISE GROWTH IN THE CONTEXT OF INFRASTRUCTURE RECOVERY

Abstract. The paper analyzes the practical aspects of formulating a growth strategy for a construction materials manufacturer within a dynamic market environment and conditions of post-war recovery. Using the example of LLC "Planeta RS Borodyanka," a diagnosis of the financial condition was conducted, competitive advantages were identified, and a comprehensive strategy based on market penetration, geographic expansion, and product diversification was substantiated. A forecast of the economic efficiency of the proposed measures is presented.

Keywords: growth strategy, construction materials, SWOT analysis, project management, economic efficiency.

Актуальність. В умовах післявоєнного відновлення України будівельна галузь стає ключовим драйвером національного економічного зростання [4]. Це створює вікно можливостей для виробничих підприємств, однак вимагає зміни підходів до управління. Для малих та середніх підприємств (МСП), що спеціалізуються на виробництві бетонних виробів, критично важливим є перехід від ситуативного реагування та стихійного розвитку до науково обґрунтованого стратегічного планування, яке враховує високу турбулентність ринкового середовища.

Постановка завдання. Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Планета РС Бородеянка» — підприємство, яке демонструє високу динаміку розвитку, але стикається з класичними викликами масштабування: посиленням конкуренції, дефіцитом ліквідності та потребою в управлінській трансформації [3]. Метою роботи є проведення комплексної діагностики підприємства та обґрунтування стратегії зростання, яка дозволить зміцнити ринкові позиції та забезпечити фінансову стійкість в умовах відновлення інфраструктури.

Результати дослідження. Аналіз діяльності ТОВ «Планета РС Бородеянка» за 2022–2024 роки виявив фазу інтенсивного зростання. Дохід підприємства за

цей період збільшився у 4,1 раза, досягнувши 74,4 млн грн. Ключовим індикатором ефективності стало чотирикратне зростання продуктивності праці: з 601,9 тис. грн до 2400,9 тис. грн на одного працівника при стабільному штаті. Позитивним сигналом є суттєве прискорення ділової активності, а саме: період обороту запасів скоротився зі 178 до 87 днів, фінансовий цикл зменшився зі 111 до 45 днів. Водночас виявлено «вузькі місця», що стримують розвиток: критично низький рівень фінансової автономії (коефіцієнт 0,138 при нормі $>0,5$) та дефіцит ліквідності. Це вимагає стратегії, яка б не лише нарощувала обсяги, а й зміцнювала фінансову стійкість.

Підприємство працює на висококонкурентному ринку Київського регіону (понад 50 виробників). Основним конкурентом є лідер ринку ТМ «Золотий Мандарин» (широка дистрибуція, 200+ видів продукції) [4]. Однак аналіз показав, що ТОВ «Планета РС Бородянка» успішно займає нішу «гнучкого партнера». Підприємство має високу швидкість виконання індивідуальних замовлень, комплексну логістику, орієнтацію на середні будівельні компанії, де важлива оперативність, а не лише бренд.

Розробка стратегії зростання ТОВ «Планета РС Бородянка» базується на результатах комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, дослідження конкурентного середовища та ідентифікації ключових передумов подальшого масштабування бізнесу. На основі оцінки стратегічних альтернатив було розроблено комплексну стратегію зростання, яка інтегрує три пріоритетні напрями розвитку, що реалізуються послідовно та взаємопов'язано. Першим і найважливішим пріоритетом у короткостроковій перспективі визначено стратегію проникнення на ринок, яка отримала найвищу інтегральну оцінку. Вона передбачає інтенсифікацію зусиль для збільшення частки ринку в Київській області через системну участь у тендерних закупівлях на платформі Prozorro, фокусуючись на проєктах благоустрою та відновлення. Паралельно планується укладення довгострокових рамкових угод з провідними забудовниками регіону та розвиток власного каналу роздрібних продажів через створення демонстраційного майданчика безпосередньо на виробництві, що дозволить підвищити маржинальність операцій.

У середньостроковій перспективі стратегія передбачає реалізацію другого пріоритету — розвитку ринків, що включає географічну експансію у суміжні Чернігівську та Житомирську області, логістична доступність яких дозволяє зберігати конкурентоспроможність продукції. Цей етап також включає цифрову трансформацію продажів через запуск онлайн-платформи з функціоналом візуалізації проєктів. Третім стратегічним вектором є розвиток продукту, спрямований на диверсифікацію асортименту та вихід у преміум-сегмент. Це досягатиметься шляхом запуску виробництва виробів з архітектурного бетону та створення ексклюзивних дизайнерських колекцій тротуарної плитки у співпраці з ландшафтними студіями, що дозволить знизити чутливість до цінової конкуренції.

Практична реалізація розробленої стратегії здійснюватиметься на засадах проєктного менеджменту через портфель із шести взаємопов'язаних проєктів, ключовим з яких є проєкт «Захоплення частки ринку». Він передбачає чітку

структуру декомпозиції робіт, що охоплює налагодження системи тендерного моніторингу, впровадження гнучкого ціноутворення та активізацію маркетингових зусиль. Для забезпечення контролю за виконанням стратегічних цілей розроблено систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє моніторити ефективність у чотирьох проєкціях: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання персоналу.

Економічне моделювання результатів впровадження запропонованої стратегії на період 2025–2027 років демонструє її високу ефективність. Згідно з розрахунками, очікується зростання річного доходу підприємства з 74,4 млн грн у 2024 році до 145,2 млн грн у 2027 році, що становить приріст на 95,2%. При цьому чистий прибуток прогнозовано збільшиться більш ніж у чотири рази — до 12,5 млн грн, що дозволить суттєво наростити власний капітал та покращити фінансову стійкість. Загальний обсяг необхідних інвестицій оцінюється у 29,4 млн грн, при цьому розрахунковий термін їх окупності становить 2,3 роки, а показник рентабельності інвестицій (ROI) досягає 42,6%. Реалізація стратегії також дозволить збільшити частку ринку підприємства в Київській області з нинішніх 8,5% до 15,8%, закріпивши його позиції як одного з регіональних лідерів галузі.

Висновки. Запропонована стратегія стратегічного управління зростанням дозволить ТОВ «Планета РС Бородянка» трансформувати поточні ринкові виклики у можливості для масштабування. Реалізація визначених заходів забезпечить збільшення частки ринку в Київській області з 8,5% до 15,8% та суттєве покращення фінансової стійкості. Таким чином, підприємство зможе закріпити статус одного з регіональних лідерів галузі, ефективно долучившись до процесів інфраструктурного відновлення країни.

REFERENCES

1. Hudz O.I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: Essence and classification]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (18), pp. 346–352. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (in Ukrainian)
2. Hura O.L., Bobivskyi V.A. (2020). Stratehiia rozvytku pidpriemstv v Ukraini [Enterprise development strategy in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, (5), 175–181. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175> (in Ukrainian)
3. PLANETA RS BORODIANKA. *YouControl*. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43588674/ (in Ukrainian)
4. PLANETA RS BORODIANKA. *Ofitsiynyi sait*. Available at: <https://planetars.com.ua/ru/holovna-ruskyj/planetars-borodianka/> (in Ukrainian)
6. Shveda N. & Krause O. (2023) Transformation of business models in the digital economy. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 28, no. 1, pp. 86-94. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>. (in Ukrainian)

Володимир КАРАБАНОВ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-5730-1289
науковий керівник: **Верба В.А.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

SERVICE DELIVERY CENTER ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ МАСШТАБУВАННЯ

Volodymyr KARABANOV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

SERVICE DELIVERY CENTER AS A MODERN DIRECTION OF CONSULTING BUSINESS DEVELOPMENT UNDER SCALING CONDITIONS

Abstract. Service Delivery Centers (SDCs) provide a scalable model for consulting firms by unifying delivery and standardizing processes, which lowers coordination costs, stabilizes quality, and shortens delivery cycles. With clear governance, active knowledge management, and balanced workload planning, SDCs enable predictable growth and increasingly act as engines for data, automation, and cybersecurity initiatives across the firm's global network.

Keywords: service delivery center, SDC, consulting business, scaling, process standardization, digital transformation.

Актуальність. У сучасних умовах трансформації глобального ринку професійних послуг консалтингові компанії стикаються з необхідністю масштабування діяльності, підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат при стабільному рівні якості.

Глобальні тенденції розвитку професійних сервісів підтверджують, що Service Delivery Centers (SDC) стають одним із ключових інструментів трансформації консалтингового бізнесу. Дослідження Everest Group показують, що понад 70% міжнародних компаній розглядають індустріалізовані центри доставки як основу впровадження цифрових рішень, аналітичних сервісів та автоматизації [1]. В умовах масштабування ці центри дозволяють організаціям перейти від фрагментованої роботи команд до стандартизованих процесів, що забезпечує стабільну якість та можливість швидкого нарощування ресурсів. Це робить дослідження моделей SDC надзвичайно актуальним для України, де міжнародні центри доставки активно розвивають свою присутність, а консалтингова індустрія інтегрується у глобальні мережі створення цінності.

Постановка завдання. З огляду на актуальні трансформації у сфері професійних послуг, метою дослідження є визначення організаційних характеристик Service Delivery Center як сучасної моделі підтримки консалтингового бізнесу, а також аналіз того, як структура SDC, принципи

функціонування та механізми взаємодії між командами сприяють масштабуванню та забезпечують стійку ефективність у наданні послуг. Завдання дослідження полягає у розкритті логіки формування SDC, аналізі його технологічної архітектури, ролей, компетенцій та процесної моделі, а також у визначенні його впливу на операційну результативність компанії.

Результати дослідження. Результати аналізу свідчать, що розвиток моделі Service Delivery Center (SDC) у консалтинговому бізнесі є наслідком системної еволюції від ремісничого підходу до індустріалізованої моделі створення професійних послуг. На початковому етапі консалтингові компанії працювали за стандартною проектною логікою, що передбачала формування окремих команд, які автономно виконували повний цикл робіт — від збору інформації до підготовки фінальних рішень. Така модель забезпечувала високу гнучкість, однак не давала можливості масштабувати операції без експоненційного зростання витрат та ризиків перевантаження фахівців. У цьому контексті SDC став відповіддю на потребу у стандартизації повторюваних процесів та централізації навантаження, що дозволяє вирівнювати якість й скорочувати витрати. Перехід від відокремлених практик до централізованої операційної платформи, яка поєднує стандартизовані процеси, уніфіковані інструменти та керовану архітектуру компетенцій став драйвером трансформації організаційного дизайну консалтингового бізнесу. Як зазначає Бернд Шрайбер «більшість таких центрів мають на меті підвищити ефективність процесів за рахунок економії на масштабі або скороченні витрат завдяки міграції до місць з нижчими витратами на робочу силу та підвищенні операційної ефективності» [2].

Перехід до моделі SDC обумовлений кількома ключовими чинниками. По-перше, компанії прагнуть до уніфікації процесів для забезпечення передбачуваності якості: централізовані стандарти дозволяють уникати варіативності, властивої індивідуальним командам. По-друге, економія на масштабі стає значним драйвером впровадження SDC, оскільки централізація типових операцій сприяє зниженню витрат на 20–40% через оптимізацію завантаження та уникнення дублювання функцій [2]. По-третє, зростання ролі цифрових технологій у консалтингу створює умови для індустріалізації: цифрові інструменти, платформи для обробки даних та автоматизації рутинних операцій значно пришвидшують процеси доставки послуг.

Сутність SDC полягає у раціональному поділі консалтингового циклу на стратегічні та операційні етапи. Стратегічні завдання — формування рекомендацій, розробка концепцій, взаємодія з клієнтом — залишаються у відповідальних консультантів, тоді як підготовчі, технічні та аналітичні роботи виконуються у SDC. Цей розподіл створює двошарову модель створення цінності, де SDC забезпечує стандартизований «бекенд» реалізації, а основні офіси компанії — унікальність, інноваційність і диференціацію клієнтського сервісу. Такий підхід дозволяє уникнути перевантаження висококваліфікованих консультантів рутинними завданнями та створює умови для прискорення роботи команд.

Технологічний розвиток SDC відіграє ключову роль у підвищенні ефективності. Централізовані інструменти обробки даних, репозиторії шаблонів, бібліотеки кодових модулів, системи керування знаннями та автоматичні конвеєри

для візуалізації результатів дозволяють значно скоротити час підготовки нових проєктів. При цьому технології не лише спрощують роботу, а й забезпечують сталість якості: будь-які нові інструменти проходять через стандартизований цикл тестування та документування. Як зазначає Everest Group, компанії, які досягають високого рівня індустріалізації, використовують SDC як плацдарм для масштабування цифрових рішень, зокрема у сферах автоматизації, data engineering та cybersecurity [1].

Організаційний дизайн SDC ґрунтується на поєднанні вертикальних та горизонтальних логік: компетентнісні вертикалі відповідають за розвиток експертизи та стандарти, тоді як горизонтальні проєктні структури забезпечують реалізацію завдань у визначені строки. Така матрична модель знижує залежність від окремих фахівців і забезпечує гнучке формування команд під потреби проєктів. Крім того, вона підсилюється чіткими шляхами розвитку талантів, де кожен рівень має визначені компетенції, рольову модель і механізми зворотного зв'язку. Така модель кар'єрної прогресії, у поєднанні з наставництвом і регулярним калібруванням якості, утримує знання в системі, а не в окремих працівниках.

Важливим аспектом функціонування SDC є управління знаннями. Якщо в традиційному консалтингу напрацювання залишались у межах окремих команд, то у SDC вони стають частиною централізованих сховищ, де зберігаються структуровано, зі зв'язками на вихідні дані, варіанти застосування та обмеження. Це дозволяє зменшити час на старт проєкту, підвищити якість аналітики та забезпечити безперервність у разі зміни команди. Як зазначає Arthur D. Little, правильно організовані центри доставки здатні трансформувати підхід компанії до накопичення експертизи та масштабування найкращих практик [2].

Ключовим є питання взаємодії між SDC та основними командами консультантів. Ефективність забезпечується завдяки чітким SLA, регулярним координаційним зустрічам, визначенню чек-поінтів, прозорому плануванню ресурсів і єдиній системі управління статусами. Це мінімізує ризики інформаційних розривів, підвищує відповідальність команд і скорочує час на узгодження. За даними Everest Group, компанії, які формалізували механізми взаємодії між SDC та core-командами, скорочують час доставки проєктів у середньому на 25–30% [1].

Окремої уваги заслуговує використання SDC як центру розвитку цифрових компетенцій. У провідних консалтингових компаніях SDC перетворюються на осередки автоматизації, розробки BI-рішень, підтримки data science-проєктів та кібербезпеки. Це відповідає моделі, описаній Everest Group, згідно з якою інтегровані центри спільних сервісів виконують роль «каталізаторів цифрової трансформації». Вони забезпечують швидке масштабування технологічних рішень між країнами та командами, що підсилює конкурентні переваги фірми. Як показує дослідження Everest Group, з кожним роком все більше підприємств використовують інтегровану модель спільних сервісів, у якій компанія централізує й стандартизує підтримувальні та аналітичні функції для пришвидшення ініціатив цифрової трансформації [1].

Український приклад SDC у Львові (PwC Lviv SDC), який із 2018 року виріс із менш ніж 200 до понад 700 співробітників, підтверджує успішність моделі. Центр виконує аналітичні, операційні та технологічні завдання для різних офісів PwC у Центральній та Східній Європі, забезпечуючи стандартизовану підтримку та прискорення проєктів. Цей приклад демонструє, що SDC може успішно функціонувати й розвиватися у країнах із високим людським потенціалом і стабільним рівнем експертності [3,4].

Таким чином, результати дослідження свідчать, що SDC є ефективною моделлю організації консалтингової діяльності, яка поєднує стандартизацію, технологізацію та централізоване управління процесами, що створює основу для масштабування бізнесу та підвищення операційної ефективності в умовах глобальної конкуренції.

Висновки. SDC є сучасною організаційною моделлю, яка забезпечує масштабування консалтингового бізнесу за рахунок уніфікації процесів, розподілу ролей, централізації аналітичних і операційних функцій, а також впровадження цифрових технологій. Центри доставки виступають платформою для прискорення роботи проєктних команд, скорочення витрат, підвищення передбачуваності та стабільності результатів. У зрілій формі SDC здатні підтримувати цифрову трансформацію компаній, розробку інноваційних рішень та розвиток компетенцій у сфері даних і автоматизації. Отже, модель SDC є важливим напрямом розвитку консалтингового бізнесу в умовах масштабування та глобальних операційних викликів.

REFERENCES

1. Everest Group. (2020). *Enterprises Increasingly Leveraging GBS to Accelerate Digital Transformation Initiatives*. Available at: <https://www.everestgrp.com/2020-05-enterprises-increasingly-leveraging-gbs-to-accelerate-digital-transformation-initiatives-market-insights-.html> (accessed November 7, 2025).
2. González A., Schreiber B., Jiménez M. (2019). *Beyond cost efficiencies in shared service centers*. Available at: <https://www.adlittle.com/en/insights/report/beyond-cost-efficiencies-shared-service-centers> (accessed November 7, 2025).
3. PwC. (2018). *PwC Shared Delivery Centre in Lviv opens for business, plans to employ 350 professionals in coming years*. Available at: <https://www.pwc.pl/en/media/2018/pwc-shared-delivery-centre-in-lviv-opens-for-business.html> (accessed November 7, 2025).
4. PwC Central and Eastern Europe. (2024). *Lviv SDC overview*. Available at: <https://jobs-cee.pwc.com/ua/ua/lvivsdc?utm> (accessed November 7, 2025). (in Ukrainian)

Ілля КОВІНЬКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-8748-2260
illia.kovinko@gmail.com
науковий керівник: **Калінін О. В.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Illia KOVINKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TOOLS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN A BANI WORLD

Abstract. The abstract explores modern management tools necessary for ensuring the resilience of business organizations in the BANI world. The key challenges of the current environment are analyzed, and a set of tools for adapting management systems to nonlinear and unpredictable changes, particularly relevant for Ukrainian businesses, is proposed.

Keywords: resilience, BANI world, business organization, management tools, crisis management.

Актуальність. Сучасне бізнес-середовище остаточно трансформувалося з концепції VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) у нову парадигму — BANI-світ (Brittle — крихкий, Anxious — тривожний, Nonlinear — нелінійний, Incomprehensible — незбагненний) [1]. Для українських бізнес-організацій ці глобальні виклики мультиплікуються умовами повномасштабної війни, що робить питання виживання та розвитку критичним. У такому контексті традиційні жорсткі моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем концепції резильєнтності (стійкості) — здатності організації не лише витримувати удари, але й адаптуватися та відновлюватися, стаючи сильнішою. Дослідження інструментарію забезпечення такої стійкості є нагальною потребою для вітчизняного менеджменту.

Постановка завдання. Метою дослідження є ідентифікація та систематизація актуального управлінського інструментарію, який дозволяє бізнес-організаціям формувати та підтримувати резильєнтність у відповідь на виклики чотирьох компонентів BANI-світу.

Результати дослідження. Резильєнтність бізнес-організації слід розглядати як динамічну спроможність, що базується на гнучкості процесів, надлишковості критичних ресурсів та адаптивній корпоративній культурі [2]. Відповідь на виклики BANI вимагає специфічного набору інструментів для кожного з його

елементів:

Подолання крихкості (Brittle). Крихкість систем, які здаються надійними до моменту раптового зламу, нівелюється створенням запасу міцності та децентралізацією. Ключовими інструментами тут є диверсифікація ланцюгів постачання, впровадження розподіленого лідерства (делегування повноважень на місця для швидкого реагування) та створення цифрових двійників бізнес-процесів для швидкого моделювання кризових ситуацій.

Зниження тривожності (Anxious). Тривога через невизначеність майбутнього паралізує прийняття рішень. Інструментами протидії є розвиток емоційного інтелекту лідерів, впровадження програм психологічної підтримки персоналу та прозора, чесна комунікація. Важливим є перехід від довгострокового жорсткого планування до гнучкого сценарного планування (scenario planning), що дає команді відчуття контролю над різними варіантами майбутнього.

Адаптація до нелінійності (Nonlinear). У нелінійному світі малі дії можуть мати гігантські наслідки, а чіткі причинно-наслідкові зв'язки руйнуються. Ефективним інструментарієм є Agile-методології, що дозволяють рухатися короткими ітераціями та швидко коригувати курс. Також важливим є розвиток екосистемного підходу — формування партнерств та колаборацій, які підвищують загальну стійкість мережі.

Розуміння незбагненого (Incomprehensible). Надлишок інформації робить світ незрозумілим. Для навігації в ньому менеджерам необхідно використовувати інструменти роботи з Big Data та штучним інтелектом для пошуку прихованих патернів, але при цьому не нехтувати розвитком управлінської інтуїції.

Висновки. Забезпечення резильєнтності в умовах VANI-світу вимагає від менеджменту українських бізнес-організацій відмови від застарілих ієрархічних та жорстких структур. Майбутнє за тими компаніями, які інтегрують у свою систему управління інструменти гнучкості, людиноцентричності та постійного навчання. Резильєнтність стає не просто захисним механізмом, а ключовою конкурентною перевагою на ринку.

REFERENCES

1. Cascio J. (2020) Facing the Age of Chaos. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed: November 04, 2025).
2. Duchek S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. Vol. 13. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

Єгор КОЛОМОЄЦЬ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»,
Університет імені Альфреда Нобеля, Україна
235377@duan.edu.ua
науковий керівник: **Піскова Ж.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЛОГІСТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Egor KOLOMOYETS,
Dnipro Alfred Nobel University, Ukraine

LOGISTICS AS AN ELEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Abstract. Logistics activities cover the entire movement of material and information resources – from resource supply, production process organization, inventory management, and warehousing to customer service. In today's environment, logistics is becoming one of the key elements of a company's business model. Therefore, logistics activities are a prerequisite for the effective functioning and development of a company, as they ensure the coordination of resources, processes, and results, and contribute to increasing the company's competitiveness in the long term.

Keywords: logistics areas, micro-logistics, macro-logistics, enterprise

Актуальність. Упродовж останніх десятиліть у сфері товарообігу багатьох країн відбулися суттєві зміни. Господарська практика активно впроваджує нові методи постачання та переміщення товарів, що ґрунтуються на логістичному підході до управління потоками.

Зростання інтересу до логістики в економічно розвинених державах пояснюється насамперед прагненням до підвищення ефективності бізнес-процесів. За умов інтенсифікації виробництва та розширення взаємозв'язків між підприємствами збільшуються витрати у сфері обігу, що стимулює пошук шляхів їх оптимізації та раціональної організації руху матеріальних ресурсів.

Постановка завдання. Велика кількість визначень поняття логістика свідчить про активний розвиток цієї науки, а також про постійне уточнення її об'єкта й предмета. У науковій літературі логістику тлумачать по-різному. Так, її розглядають як «науку про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах» [1]; як «сукупність матеріальних потоків і взаємозв'язків, необхідних для управління ними» [2]; а також як «організацію спільної діяльності менеджерів різних структурних підрозділів підприємства для ефективного просування продукції по всьому ланцюгу – від закупівлі сировини до розподілу готового товару» [3].

Результати дослідження. Для розуміння сутності логістичної системи необхідно визначити її складові елементи. Сучасна наукова думка виокремлює кілька основних напрямів логістики:

—закупівельна логістика – забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами;

—виробнича логістика – координує потоки всередині виробничого процесу;

—збутова (розподільча) логістика – організовує доставку продукції кінцевим споживачам;

—транспортна логістика, що забезпечує переміщення ресурсів між усіма етапами постачання та реалізації.

Невід’ємною частиною кожного виду логістики є інформаційний потік – процес збирання, передавання, оброблення та систематизації даних про рух товарів. Цю підсистему часто називають інформаційною (або цифровою) логістикою, адже саме вона забезпечує координацію всіх логістичних операцій.

Також залежно від рівня управління виділяють макрологістику та мікрологістику. Макрологістика охоплює аналіз ринку постачальників і споживачів, визначення загальної стратегії розподілу, вибір транспортних засобів, розміщення складів і оптимізацію маршрутів постачання. Мікрологістика, натомість, зосереджується на процесах усередині підприємства – плануванні, транспортуванні, складуванні, вантажно-розвантажувальних роботах, а також на контролі руху ресурсів між підрозділами.

Висновки. Таким чином, головною метою логістики є створення ефективної системи управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Практика показує, що відсутність тісного зв’язку між логістичними процесами та ринковою стратегією може призвести до неефективного виробництва й накопичення нереалізованих запасів. Тому логістика має забезпечувати не лише мінімізацію витрат, а й досягнення оптимального співвідношення між собівартістю, прибутковістю та обсягами реалізації продукції.

Отже, логістика в сучасній господарській діяльності виконує роль інтегратора, який об’єднує всі етапи руху товару – від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції споживачеві. Її завдання полягає у створенні гнучкої системи планування, контролю та координації потоків, що сприяє підвищенню ефективності підприємства й зміцненню його позицій на ринку.

REFERENCES

1. Krykavskiy E., Pokhilchenko O., Fertsch M. (2017) *Logistika ta upravlinnia lantciugami postavok: navch. posibnik* [Logistics and Supply Chain Management: Study Guide]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 844 p. (in Ukrainian).
2. Marchenko V. M., Shutuyuk V. V. (2018) *Logistika: pidruchnik* [Logistics: Textbook]. Kyiv: Artek Publishing House, 312 p. (in Ukrainian)
3. Krykavskiy S. V., Chukhrai N. I., Chornopyska N. V. (2017) *Logistika: kompendium i praktikum* [Logistics: Compendium and workshop]. Kyiv: Condor, 336 p. (in Ukrainian)

Тетяна КОХОВСЬКА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-3742-1194
kohovska.tanya@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А. В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Tetiana KOKHOVSKA,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Ukraine

CUSTOMER EXPERIENCE AS A DRIVER OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN TELECOMMUNICATIONS

Abstract. The purpose of the work is to analyze the customer experience from the perspective of business process transformation for telecommunications companies. The work also considers real examples of transformations of mobile operators of Ukraine (the direction of digital service channels). The importance of customer experience for the telecommunications sector is analyzed. The work traces the identification of the advantages and disadvantages of the implementation of digital technologies, AI, and how this affects the customer experience.

Keywords: customer experience, telecommunications, digital transformation, business process transformation

Актуальність. На українському ринку телекомунікацій серед компаній наявна висока конкуренція, тому вони шукають сучасні напрями/шляхи для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та зростання лояльності споживачів. Саме тому компанії використовують клієнтський досвід як ключ до успішності бізнесу, тому що клієнтське враження це не тільки про задоволеність, а й про довіру та бажання залишатися саме з цією компанією. У сучасних умовах цифровізації та трансформації, позитивний клієнтський досвід є конкурентною перевагою та перетворюється на певний драйвер змін у бізнес-процесах, позиціонуванні бренду та комунікаційних стратегіях для операторів мобільного зв'язку у сфері телекомунікацій, аби забезпечити сталий розвиток компаній.

Постановка завдання. Визначити роль досвіду клієнтів для телекомунікаційних компаній як драйвера трансформації бізнес-процесів. Проаналізувати варіанти залучення цифрових технологій та ШІ для покращення обслуговування клієнтів на прикладі ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл».

Результати дослідження. Телекомунікаційні компанії, що на глобальному, що на українському ринках мають однакові очікування клієнтів - хороший сервіс, якісні послуги, зрозуміла комунікація. Розвиток мережі 4G та домашнього інтернету став

певним поштовхом до зростання компаній на ринку, оскільки надати послуги це одна справа, інша - утримати свого абонента та надати йому нову цінність, трансформувати робочі процеси та покращити свою ефективність. На фоні постійної конкуренції, клієнтський досвід є вирішальним конкурентним фактором та певною залежністю, оскільки більшість клієнтів обирає мобільного оператора саме за цим фактором. Саме тому більшість телекомунікаційних компаній змінюють свої погляди стосовно клієнтського досвіду, змінюють свої бізнес-стратегії та надають перевагу розвитку цього напрямку, впроваджують нові цифрові технології, що призводить до підвищення лояльності та задоволеності клієнтів – трансформації клієнтського досвіду та зростання ефективності бізнесу [1]. Також компанії переходять на стратегію омніканальності (зосередження всіх каналів взаємодії в одну систему), яка забезпечить кращу персоналізацію [2].

Загалом мобільні оператори мають ідентичні послуги, тому використання цифрових технологій та каналів обслуговування відрізняє компанії та допомагає залучити нових та утримати наявних клієнтів. Необхідно розуміти, що покращення клієнтського досвіду це не тільки трансформація цифрових послуг, це внесення змін до наявних процесів, з метою удосконалення бізнесу та збільшення доходів. Мобільні оператори мають бути клієнтоорієнтованими та мають забезпечити трансформацію усіх аспектів клієнтського досвіду. Найкращий спосіб - це досліджувати зміни поведінки споживачів, реагувати на скарги та коригувати свої процеси, послуги, додавати інформацію аби зменшити наплив до контактного центру. В еру цифрових трансформацій, мобільні оператори почали впроваджувати штучний інтелект в бізнес-процеси для кращого аналізу даних про клієнтів, що в свою чергу призводить до появи нових чи трансформації своїх каналів обслуговування як ключового складника комунікації з абонентами [3].

Українські мобільні оператори впровадили ШІ саме в свої канали обслуговування. ПрАТ «Київстар» має віртуальну помічницю «Зоряну» - це і чат-бот, в який можна писати цілодобово свої запити, це і заміна IVR, коли клієнт телефонує до контактного центру і саме «Зоряна» може почути ваше питання та відразу надати відповідь, а не ходити по різних пунктах та шукати вихід на реальну людину. ПрАТ «Київстар» зробив цифрові трансформації, які покращили клієнтський досвід своїх абонентів, зменшивши час очікування на відповідь та зробивши зручний варіант отримання допомоги [4]. Говорячи про тенденції змін при впровадженні ШІ агентів, то в ПрАТ «Київстар» можна прослідкувати спрощення рутинних задач, зосередження реальних агентів кол-центрів на більш складних кейсах (проблеми з клієнтами, конфліктні ситуації, продажі) та прискорення отримання допомоги (миттєва відповідь цілодобово). Також присутня тенденція економії ресурсів, оскільки відбувається зменшення витрат на вхідні дзвінки та навчання персоналу.

ТОВ «лайфселл» має подібного віртуального помічника «Voice Bot», який може надати актуальну інформацію про вигідні тарифи, також він аналізує вашу абонентську поведінку та пропонує додаткові послуги/сервіси, що відповідають вашим потребам. Компанія зробила цифрового асистента, який економить час клієнтів, швидше аналізує запит та забирає необхідність звертатись особисто до

консультанта [5]. Тут прослідковуються тенденції спрощення/автоматизації обслуговування (бот бере на себе стандартні запити клієнтів) та масової персоналізації. Також можемо простежити тенденцію перенесення взаємодії з клієнтами в цифровий формат в одному місці - телефон абонента (без потреби особисто спілкуватись з агентом).

Виходячи з цих прикладів, ми можемо спостерігати, як компанії адаптували свої бізнес-процеси під цифрові тренди світу та зробили клієнтський досвід краще та зручніше. Ці боти можуть проаналізувати найчастіші запити і як наслідок, компанія розуміє чи треба їм змінити послугу, чи необхідно додати інформацію. За допомогою ШІ компанії швидше реагують та вирішують проблеми, аби утримати клієнта, надати комфортні умови користування послугами та покращити якість обслуговування. ШІ оптимізує робочі процеси, а говорячи про мобільних операторів ще й дає змогу надавати підтримку абонентам цілодобового та якісно [6].

Та попри всі позитивні моменти, ми маємо розуміти, що впровадження ШІ помічників може нести в собі недоліки, а саме: занадто шаблонна відповідь (загальна інформація про сервіс наприклад), залежність від технічної підтримки (стабільність роботи серверу та поповнення боту актуальною інформацією), неможливість проаналізувати нестандартний запит клієнта (викликає розчарування та зменшує лояльність), ризик витоку особистих даних. Тож використання ШІ в бізнес-процесах має бути під контролем та моніторингом спеціалістів, аби було покращення клієнтського досвіду, а не навпаки.

Висновки. Можна підсумувати, що фокусування компаній на клієнтському досвіді однозначно призводить до трансформування бізнес-процесів. На прикладі мобільних операторів ми побачили, що це відбувається в каналах обслуговування для покращення зручності користування, збільшення лояльності, оптимізації та швидкості надання послуг. В телекомунікаційній галузі для змін здебільшого впроваджують нові цифрові технології та штучний інтелект, оскільки це підвищує ефективність роботи та надає конкурентні переваги.

REFERENCES

1. Tang D. Telecom Customer Experience Transformation in Digital Era. *flevy*. Available at: <https://flevy.com/topic/growth-strategy/case-telecom-customer-experience-transformation> (accessed October 30, 2025)
2. GLOBE TELESERVICES. GTS Teams (2023) The Future of Customer Experience in the Telecom Industry. Available at: <https://globeteleservices.com/customer-experience-in-the-telecom-industry/personalization> (accessed October 30, 2025)
3. McKinsey & Company (2023) Winning in telecom CX. Available at: <https://www.mckinsey.com.br/telecom-cx> (accessed October 30, 2025)
4. Kyivstar . Virtualnyi pomichnyk Kyivstar chat-bot «Zoriana» [Kyivstar virtual assistant chatbot 'Zoryana']. Available at: <https://kyivstar.ua/zoriana> (accessed October 30, 2025)
5. lifecell . Virtualnyi pomichnyk lifecell «Voice Bot» [lifecell virtual assistant 'Voice Bot']. Available at: <https://www.lifecell.ua/virtual-assistant/> (accessed October 30, 2025)
6. Ecommerce Bridge. Hantabal M. Transformatsiya kliyentskoho dosvidu za dopomohoyu rozmovnoho shtuchnoho intelektu ta avtomatyzatsiyi [Transforming the customer experience through conversational artificial intelligence and automation]. Available at: <https://www.ecommercebridge.co.ua/> (accessed October 30, 2025)

Юлія КУБАЙ,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-8044-1857
kubay82yulya@gmail.com
науковий керівник: **Овсієнко О.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Yuliia KUBAI,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract: The article examines the essence and role of risk management in business organizations. The relevance of the study is determined by the growing uncertainty of the business environment, particularly in the conditions of martial law in Ukraine. The study analyzes the principles of ISO 31000:2018, describes the stages of the risk management process (identification, assessment, response, monitoring), and examines practical aspects of building risk management systems in enterprises.

Keywords: risk, risk management, enterprises, ISO31000.

Актуальність. В умовах воєнного стану управління ризиками є критично важливою складовою ведення бізнесу в Україні. Вітчизняні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: від безпосередніх загроз життю співробітників та руйнування інфраструктури до переривання ланцюгів постачання, енергетичної нестабільності та масової міграції робочої сили. Проте навіть поза умовами війни існує широкий спектр чинників, які можуть суттєво зашкодити діяльності організації. Глобальне бізнес-середовище характеризується зростаючою невизначеністю: економічні кризи, геополітична нестабільність, кібератаки, зміни регуляторного середовища, екологічні катастрофи та пандемії створюють складну мозаїку загроз для сучасних організацій. Ризик-менеджмент полягає в розробці та впровадженні стратегій, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення негативних подій та мінімізувати масштаби збитків, якщо їх не вдалося уникнути [1].

Постановка завдання. Сучасні бізнес-організації постійно стикаються з різноманітними ризиками у своїй діяльності. Вони можуть виникати у фінансовій сфері, виробничих процесах чи під час стратегічного планування. Ефективне управління ризиками стає ключовою умовою для стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій компанії. Проте багато підприємств досі не мають налагоджених систем ризик-менеджменту, що робить їх вразливими до серйозних фінансових втрат, репутаційних проблем або навіть банкрутства [2].

Саме тому питання управління ризиками в бізнесі та пошук способів їх зменшення потребують детального вивчення.

Мета роботи – з'ясувати, що являє собою ризик-менеджмент і яку роль він відіграє в управлінні бізнес-організацією. Для цього потрібно вирішити кілька завдань: пояснити основні принципи та процеси ризик-менеджменту; описати, як саме будується система управління ризиками; проаналізувати, як ризик-менеджмент впливає на ефективність роботи організації.

Результати дослідження. Ризик-менеджмент – це скоординовані дії з управління організацією з урахуванням ризику, що дає змогу компаніям визначати стратегію, досягати поставлених цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 визначає вісім фундаментальних принципів ефективного управління ризиками: інтегрованість (невід'ємна частина всіх організаційних процесів), структурованість і всеосяжність (систематичний підхід забезпечує узгоджені результати), адаптивність (налаштування відповідно до контексту організації), інклюзивність (залучення зацікавлених сторін), динамічність (своєчасне реагування на зміни), ґрунтування на найкращій доступній інформації, врахування людських і культурних чинників та постійне вдосконалення [3].

Процес управління ризиками складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Ідентифікація ризиків передбачає пошук, аналіз і опис ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації, з використанням класифікаторів для визначення наявності ризиків у різних сферах діяльності. Аналіз та оцінювання ризиків спрямовані на розуміння природи та характеристик ризиків, визначення їхнього рівня та критеріїв значущості, що може проводитися як кількісними, так і якісними методами. Реагування на ризики охоплює вибір варіантів впливу: уникнення, прийняття, усунення джерела, зміну ймовірності чи наслідків, поділ з іншою стороною або усвідомлене утримання ризику. Моніторинг та перегляд здійснюються на всіх етапах для перевірки ефективності процесів з обов'язковим документуванням результатів та інформуванням відповідних осіб [3].

На практиці для ефективного функціонування ризик-менеджменту на підприємстві створюється спеціальний орган управління ризиками, який займається виявленням ризиків, статистичною обробкою інцидентів, розробкою заходів безпеки та страховою діяльністю [4]. Основними функціями є участь у розробці системи моніторингу ризиків, визначення бізнес-процесів, де може виникнути ризик, розроблення поведінкових алгоритмів для співробітників, що спрямовані на запобігання ризикам.

Управління ризиками є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, оскільки воно суттєво впливає на управління організацією на всіх рівнях. Процес ризик-менеджменту має бути інтегрованим у структуру, діяльність та процеси організації і може застосовуватися на стратегічному, операційному або проєктному рівнях [3]. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування підвищує якість рішень щодо розподілу ресурсів та вибору пріоритетних напрямів, формуючи превентивну культуру виявлення загроз і можливостей, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Висновки. Управління ризиками є важливою складовою сучасного менеджменту бізнес-організацій, особливо в умовах зростаючої невизначеності та воєнного стану в Україні. Дослідження показало, що ризик-менеджмент є комплексною системою скоординованих дій, яка дозволяє компаніям визначати стратегію, досягати поставлених цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах багатовимірних загроз.

Системний підхід до ризик-менеджменту, що ґрунтується на принципах міжнародного стандарту ISO 31000:2018 та включає послідовні етапи ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування і моніторингу ризиків, суттєво підвищує ефективність управління, забезпечує стабільність діяльності та зміцнює конкурентоспроможність бізнесу на ринку. Інтеграція процесу управління ризиками в стратегічне планування формує превентивну культуру організації, що дозволяє своєчасно виявляти як загрози, так і нові можливості для розвитку.

З огляду на це, актуальною є необхідність систематичного навчання менеджерів сучасним методам та інструментам управління ризиками, впровадження спеціалізованих підрозділів ризик-менеджменту в організаційну структуру підприємств, а також адаптації існуючих моделей управління ризиками до специфічних умов функціонування українського бізнесу.

REFERENCES

1. Shcho take ryzyk menedzhment? [What is risk management?]. Available at: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/shho-take-rizik-menedzhment/#:~:text=Ризик-менеджмент%20-%20це%20процес,їх%20все%20ж%20не%20вдасться> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)
2. Baldynyuk, V. (2023) Ryzyk-menedzhment yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvom [MANAGEMENT OF RISKS OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE AND WAYS TO REDUCE THEM]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130> (accessed November 3, 2025) (in Ukrainian)
3. Upravlinnia ryzykamy vidpovidno do standartu ISO 31000:2018 [Risk management according to ISO 31000:2018 standard]. Onlain-konsultant fakhivtsia z yakosti – Online Consultant of Quality Specialist. Available at: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018> (accessed November 3, 2025) (in Ukrainian)
4. Otsokolich V. (2024) Yak pobuduvaty systemu ryzyk-menedzhmentu na pidpryemstvi [How to build a risk management system at the enterprise]. *Biznes – Business*. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/226446_yak-pobuduvati-sistemu-rizik-menedzhmentu-na-pdprimstv (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)

Іван ЛАЗОРЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-3159-3789
3297infinity@gmail.com
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ivan LAZORENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article substantiates the economic role of service quality management as a key instrument for ensuring enterprise competitiveness in the modern service economy. It emphasizes the integration of process, customer, and financial dimensions of quality, linking operational efficiency and customer satisfaction with measurable financial outcomes. The study identifies how the reduction of the cost of poor quality, standardization of processes, and analytics-driven feedback systems enhance profitability, stability of cash flows, and market share. Implementing ISO-based frameworks enables transforming service quality from a formal standard into a controllable economic category that strengthens strategic resilience and long-term value creation.

Keywords: service quality, competitiveness, ISO standards, customer satisfaction, economic efficiency.

Актуальність. У сучасній сервісній економіці якість послуг є визначальним чинником формування й утримання конкурентних переваг, оскільки безпосередньо впливає на структуру витрат, обсяг і стабільність доходів, ліквідність і рівень ризиків підприємства. Поширення цифрових каналів взаємодії та відкритість інформації про досвід клієнтів знижують асиметрію між постачальником і споживачем: показники якості стають помітними на ринку й одразу відображаються в ціні, повторних покупках, частці ринку та прибутковості. Підприємства, що системно управляють якістю, досягають зменшення собівартості завдяки усуненню втрат від помилок, затримок і неефективної комунікації, водночас підвищуючи продуктивність і пропускну здатність без зростання постійних витрат. Якість послуг підвищує готовність клієнтів платити за надійність, швидкість і передбачуваність, формує економічну цінність бази постійних споживачів, стимулює позитивні рекомендації та знижує витрати на залучення нових клієнтів. На мікроекономічному рівні це проявляється у зростанні маржинальності, стабільності грошових потоків і довгостроковій капіталізації підприємства. У результаті якість послуг переходить із площини стандартів обслуговування в площину керованої економічної категорії, що визначає ефективність бізнесу, його адаптивність і стратегічну стійкість.

Постановка завдання. Метою дослідження є економічне обґрунтування управління якістю як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації структури витрат, зростання рентабельності та стабілізації грошових потоків. Для досягнення цієї мети застосовується інтегрована модель управління якістю, що узагальнює три взаємопов'язані виміри: процесний, клієнтський і фінансово-економічний. Процесний вимір орієнтується на мінімізацію вартості низької якості через попередження дефектів, скорочення простоїв і усунення неефективних операцій, які знижують продуктивність і збільшують собівартість. Клієнтський вимір зосереджується на індикаторах задоволеності, зусиль і лояльності як на детермінантах майбутніх грошових потоків і ринкової стійкості, із використанням аналітики зворотного зв'язку для виявлення «вузьких місць» сервісу з найбільшим економічним ефектом. Фінансово-економічний компонент передбачає оцінювання ініціатив у сфері якості за логікою капітального бюджетування з розрахунком чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми прибутковості та чутливості до змін еластичності попиту.

Результати дослідження. Теоретико-методичний аналіз у профільній літературі та практиці свідчить, що якість послуг розглядається як багатовимірна економічна система, у якій взаємодіють технічні, поведінкові та фінансові параметри, а їхня сукупна дія формує економічну корисність для обох сторін сервісної взаємодії [1]. У сучасних наукових підходах управління якістю трактується через інтеграцію трьох блоків – процесного, клієнтського та фінансово-економічного, які спільно забезпечують формування ланцюга створення економічної цінності [2]. Процесний блок спирається на принципи оптимального розподілу ресурсів і мінімізації сукупних витрат забезпечення якості. Основу становить концепція вартості низької якості, що включає попереджувальні витрати, витрати на оцінювання, внутрішні й зовнішні відмови. На практиці запровадження процесного підходу згідно з вимогами ISO 9001:2015 дозволяє встановити чіткі зв'язки між процесами, критеріями їх оцінювання та відповідальністю персоналу. Застосування ризик-орієнтованого мислення у рамках цього стандарту знижує імовірність появи дефектів, втрат часу та відхилень, що зумовлюють зростання собівартості.

Дослідження демонструють, що стандартизація процедур і зменшення варіативності сервісних процесів скорочують питомі витрати на 8–12 % без збільшення постійних витрат і водночас підвищують стабільність пропускну здатності [4].

Клієнтський блок базується на системному відстеженні показників задоволеності, лояльності та зусиль споживача, що слугують поведінковими детермінантами майбутніх грошових потоків. У контексті ISO 10002:2018 (Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations) важливим елементом виступає створення прозорих каналів зворотного зв'язку та механізмів реагування на скарги клієнтів як джерела даних для поліпшення процесів. У прикладних розрахунках доведено, що підвищення індексу задоволеності на одну умовну одиницю може збільшувати імовірність повторних покупок на 3–5%, а застосування текстової аналітики відгуків і звернень дозволяє ідентифікувати вузькі місця сервісу з найбільшим потенціалом економічного ефекту.

Фінансово-економічний блок передбачає оцінювання ініціатив у сфері якості за принципами капітального бюджетування. Поліпшення процесів, орієнтованих на відповідність ISO-стандартам, розглядаються як інвестиційні проєкти з

власними грошовими потоками. Для них розраховуються показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), коефіцієнта ефективності витрат (Ke) і періоду окупності (PP). За результатами практичних впроваджень, окупність більшості сервісних ініціатив становить 6–9 місяців, при цьому навіть за зниженні еластичності попиту до рівня сервісу на $\pm 15\%$ чиста теперішня вартість залишається додатною. Зменшення вартості низької якості лише на 1% підвищує операційну маржу приблизно на 0,4–0,6 відсоткового пункту, а стабілізація часу обслуговування знижує ризик касових розривів і підвищує прогнозованість грошових потоків [3].

Інтеграція ISO-підходів у систему управління якістю формує єдину структуру показників, що поєднує операційні метрики (дефектність, швидкість обробки, продуктивність) із клієнтськими (індекс задоволеності, відтік, лояльність) та фінансовими (виручка, маржинальність, оборотність активів). Це забезпечує перехід від декларативного дотримання стандартів до аналітичного управління якістю як економічною категорією, результати якої піддаються вимірюванню, моделюванню й фінансовій інтерпретації [5].

Висновки. Управління якістю послуг виступає економічно доцільним і результативним інструментом підвищення конкурентоспроможності за умови інтеграції в систему фінансово-результативного управління та підкріплення аналітикою і процесною дисципліною. Замкнений цикл «вимірювання – вдосконалення – капіталізація результату», у межах якого скорочується вартість низької якості через зменшення переробок, повторних контактів і компенсацій; зростає виручка завдяки підвищенню утримання клієнтів; поліпшується маржинальність і прогнозованість грошових потоків завдяки вирівнюванню завантаження та збільшенню пропускної здатності без непропорційного приросту постійних витрат; зменшується ймовірність інцидентів і пов'язаних репутаційних втрат.

Отже, якість послуг набуває статусу контрольованої економічної категорії, що забезпечує стійку рентабельність, стабільну частку ринку та зростання вартості бізнесу, а не залишається сукупністю декларативних регламентів без вимірюваного впливу на фінансовий результат.

REFERENCES

1. Guenther M., Guenther P. (2021) The complex firm financial effects of customer satisfaction improvements. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 38, no. 3, pp.639–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.003> (accessed November 5, 2025)
2. Proskurnina, Nadiia V., and Bilousko, Valeriia I. (2023) The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Business Inform 5* : 209–214. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214>
3. Baeva O. (2024) Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [THEORETICAL FOUNDATIONS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FORMATION IN AN ENTERPRISE]. *Ekonomichnyy prostir*. Vol.190. pp. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> (in Ukrainian)
4. Korolenko, O., Polishchuk, I., & Kutova, N. (2024). EFFECTIVENESS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN COMMODITY RESEARCH TO INCREASE THE PROFITABILITY OF THE ENTERPRISE. *Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-19> (in Ukrainian)
5. Sheremetynska O., Zakharchenko A. (2021) Formuvannia systemy yakosti pidpriemstva [FORMATION OF THE QUALITY SYSTEM OF THE ENTERPRISE]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovskyi economic herald*. vol. 1 (24). pp. 140-145. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-24> Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/26.pdf (in Ukrainian)

Юлія ЛЕВЧУК,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-7932-2863
yulialevchuk03@gmail.com
науковий керівник: **Лазаренко Ю.О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Yulia LEVCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TOOLS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF A CONSTRUCTION COMPANY

Abstract. Modern concepts and digital management tools aimed at increasing the efficiency of construction company activities are studied. The role of system and process approaches in building an effective management structure is determined, the use of key performance indicators (KPI) as a strategic management tool is analyzed, and the importance of the toolkit in ensuring business process reengineering is substantiated. The results of the study summarize the theoretical and methodological provisions of modern management and the possibilities of their adaptation to the conditions of the construction industry.

Keywords: construction enterprises, management concepts, , business process reengineering, efficiency improvement

Актуальність. Будівельна галузь України є ключовим фактором економічного добробуту, якості життя населення та прискорення інноваційного розвитку суміжних сфер матеріального виробництва, особливо в післявоєнний період. Підприємства, що функціонують в будівельній сфері, стикаються з численними викликами, пов'язаними з нестабільністю економічного середовища, високим рівнем конкуренції та необхідністю адаптації до цифрової трансформації, тому питання підвищення їх економічної ефективності набуває особливого значення. Актуальність теми посилюється потребою в розробці та інтеграції сучасних управлінських концепцій, з цифровими інструментами для забезпечення стійкого розвитку будівельних компаній.

У контексті повоєнного відновлення пріоритетними є економічні, соціальні та організаційно-технічні складові, що вимагає застосування ключових показників ефективності (KPI) та збалансованої системи показників (BSC) для моніторингу та підвищення конкурентоспроможності. Перехід до цифрових інструментів, таких як BIM-технології, забезпечує формалізоване керування процесами реінжинірингу, узгоджуючи їх з операційним циклом підприємства. Таким чином,

інтеграція сучасних концепцій та цифрових інструментів є ключем до підвищення ефективності будівельних підприємств у динамічному середовищі.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування застосування сучасних управлінських концепцій та цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства.

Результати дослідження. Підвищення ефективності будівельних підприємств вимагає інтеграції сучасних управлінських концепцій, зокрема системного підходу, який розглядає організацію як цілісну відкриту систему з взаємопов'язаними елементами, що взаємодіють з зовнішнім середовищем, та процесного підходу, спрямованого на оптимізацію бізнес-процесів через їх декомпозицію та реінжиніринг. Системний підхід поєднує функціональний (орієнтований на спеціалізовані функції), процесний (фокус на послідовності операцій) та ситуаційний (адаптація до конкретних умов) аспекти, забезпечуючи синергетичний ефект у управлінні [1].

У контексті діяльності будівельного підприємства така інтеграція управлінських концепцій дозволяє впорядкувати організаційну структуру, підвищити прозорість взаємодії між підрозділами, скоротити час реалізації управлінських циклів і забезпечити результативність управлінських рішень. Застосування системного та процесного підходів створює підґрунтя для формування адаптивної моделі управління, здатної ефективно реагувати на коливання ринку, зміни нормативного середовища та інші зовнішні фактори.

Ключові показники ефективності (KPI), інтегровані з збалансованою системою показників (BSC), дозволяють моніторити метрики в чотирьох перспективах: фінансовій (доходи, витрати), клієнтській (задоволеність замовників, довгострокові партнерства), внутрішніх процесів (терміни виконання, якість робіт) та навчання й розвитку (кадровий потенціал, цифровізація) [2].

Адаптація BSC до будівельної галузі потребує врахування специфіки мультипроектного середовища, у якому діяльність підприємства одночасно охоплює різні об'єкти, терміни, ресурси та зацікавлені сторони. В таких умовах особливої ваги набуває досягнення балансу між нормативною регламентацією процесів і необхідною управлінською гнучкістю, а також урахування позицій і впливу стейкхолдерів. KPI для будівельних підприємств доцільно формувати з урахуванням раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, рівня координації між підрозділами, якості взаємодії з підрядниками й замовниками та ступеня реалізації стратегічних цілей.

Застосування системи KPI у зв'язку з BSC не лише підвищує прозорість і підзвітність управління, а й сприяє формуванню культури аналітичного прийняття рішень. Такий підхід дає змогу будівельним підприємствам не просто оцінювати поточні результати, а й виявляти тенденції розвитку, прогнозувати ризики та підтримувати стабільність діяльності в динамічному конкурентному середовищі.

Вплив цифрових інструментів на процес реінжинірингу будівельних підприємств визначається їх здатністю забезпечити системну інтеграцію управлінських, інформаційних і технологічних процесів у межах єдиного цифрового простору. Інструментарій реінжинірингу у форматі BIM-моделі тимчасової операційної системи дозволяє узгодити зміст, час, ресурси та

компетенції управління із виробничими циклами підприємства, формуючи основу для оптимізації бізнес-процесів. Застосування технологій BIM (Building Information Modeling) забезпечує цифрову єдність учасників будівельного процесу та створює можливість візуалізації, прогнозування та синхронізації операцій, що мінімізує помилки і скорочує витрати [3].

Поєднання цифрових технологій із концепцією реінжинірингу формує новий рівень управління будівельними підприємствами – гнучкий, адаптивний і орієнтований на дані. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не лише технічним засобом модернізації, а ключовим чинником управлінської парадигми, що перетворює традиційні процеси на самонавчальну систему підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Висновки. Підвищення ефективності будівельних підприємств можливе завдяки синергії сучасних управлінських концепцій і цифрових технологій, що формують основу сталого розвитку галузі. Системний та процесний підходи забезпечують цілісність і гнучкість управлінської структури, дозволяючи підприємствам адаптуватися до викликів динамічного середовища. Застосування KPI та BSC створює інструментарій стратегічного контролю й оптимізації ресурсів, посилюючи конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. Інтеграція цифрових інструментаріїв в реінжиніринг бізнес-процесів сприяє підвищенню прозорості, інноваційності та результативності управління. Комплексне впровадження цих підходів формує адаптивну модель менеджменту, орієнтовану на дані, результат і розвиток людського потенціалу. Цифрова трансформація управління стає не лише засобом оптимізації, а й стратегічним чинником модернізації галузі, здатним забезпечити її стійкість, технологічну незалежність і інтеграцію у європейський економічний простір.

REFERENCES

1. Dovhan, L. Ye., Vieduta, L. L., & Shkrobot, M. V. (2018). Suchasni kontseptsii upravlinnia orhanizatsiiamy [Modern concepts of organizational management]. KPI im. Ihoria Sikorskoho. 278 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bc0d030e-cf2f-4d8a-83ee-a01e90d36bdf/content> (accessed October 25, 2025). (in Ukrainian)
2. Taranych O., Yakymova N., Lihus H. (2025). Key indicators of performance as a tool for improving the management of organizations. Economics and organization of management. Issue 4 (65), pp. 65-78. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>. (accessed October 25, 2025). (in Ukrainian)
3. Derkach, A. Ye. (2023). Ekonomiko-tsyfrovyi instrumentarii vprovadzhennia reinzhynirynhu na budivelnomu pidpriemstvi [Economic and digital tools for implementing reengineering at a construction enterprise] [Candidate of Economic Sciences dissertation, Kyiv National University of Construction and Architecture]. Kyiv. 253 p. Available at: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/dysertacziya_derkach-andrij.pdf (accessed October 25, 2025). (in Ukrainian)

Тетяна ЛИСЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-4681-260X
lisenkotaniaaaaa@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А. В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Tetiana LYSENKO,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Ukraine

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION THROUGH HYBRID PROJECT MANAGEMENT MODELS

Abstract. The research examines the integration of Waterfall and Agile methodologies for optimizing business processes in IT product development. The study analyzes hybrid models such as Water-Scrum-Fall and Agile-Stage-Gate, identifying selection criteria based on project complexity, team size, and requirement certainty. Practical recommendations demonstrate that combining structured planning phases with iterative development cycles enhances flexibility while maintaining control, resulting in improved product quality and faster time-to-market for IT organizations.

Keywords: hybrid project management, Waterfall-Agile integration, IT products, business process optimization, agile methodologies

Актуальність. Сучасна ІТ-індустрія характеризується стрімким зростанням складності проєктів та підвищенням вимог до швидкості виведення продуктів на ринок. Традиційні методології управління проєктами демонструють обмеження у відповіді на ці виклики: каскадна модель Waterfall забезпечує структурованість та контроль, проте виявляється недостатньо гнучкою для адаптації до змінюваних вимог, тоді як Agile-підходи пропонують швидкість та гнучкість, але можуть ускладнювати довгострокове планування та контроль бюджету [1]. За даними дослідження PMI (Project Management Institute, Інститут управління проєктами), 71% організацій використовують гібридні методології для управління проєктами, що свідчить про зростаючий попит на комбіновані підходи [2]. В умовах цифровізації бізнесу та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін, розробка ефективних гібридних моделей стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення оптимальних комбінацій методологій Waterfall та Agile для покращення бізнес-процесів у виробництві ІТ-продуктів. Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

проаналізувати переваги та обмеження каскадної та гнучкої методологій в контексті розробки програмного забезпечення; дослідити існуючі гібридні моделі управління проектами, зокрема Water-Scrum-Fall та Agile-Stage-Gate; визначити критерії вибору гібридного підходу залежно від характеристик ІТ-проекту; запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження гібридних моделей для оптимізації бізнес-процесів.

Результати дослідження. Аналіз методологій управління ІТ-проектами виявив, що Waterfall забезпечує чітку структуру, детальну документацію та передбачуваність бюджету, що особливо важливо для проектів з жорсткими регуляторними вимогами [3]. Водночас, каскадна модель характеризується низькою адаптивністю до змін вимог, що призводить до збільшення вартості модифікацій на пізніх етапах розробки на 40-200% порівняно з початковими оцінками [4]. Agile-методології, натомість, дозволяють швидко реагувати на зміни через короткі ітерації та постійне залучення замовника, проте можуть ускладнювати управління великими командами та довгостроковими залежностями між компонентами системи [5].

Гібридна модель Water-Scrum-Fall поєднує елементи обох підходів у три фази: початкове планування та архітектурне проектування виконується за каскадною методологією (15-20% загального часу проекту), розробка здійснюється ітераційно за Scrum-практиками з 2-тижневими спринтами (60-70% часу), а завершальні етапи тестування та розгортання використовують Waterfall для забезпечення контролю якості [6]. Дослідження компанії Spotify демонструє ефективність такого підходу: структуроване планування на рівні продукту комбінується з автономними "squad"-командами (невеликі автономні кросфункціональні команди), що працюють за Agile-принципами. Spotify використовує "tribes (об'єднання пов'язаних Squad для координації на рівні домену)" для групування пов'язаних squad та "guilds (спільнота практики для обміну знаннями між командами)" для обміну знаннями, що дозволило масштабувати гнучкі практики на понад 100 команд без втрати ефективності [7].

Модель Agile-Stage-Gate інтегрує ітераційну розробку з gates (контрольні точки прийняття рішень), що дозволяє зберегти переваги гнучкості при збереженні корпоративного управління портфелем проектів [1]. Ця модель передбачає 5 ключових етапів: Scoping (попереднє окреслення можливості), Build Business Case (розроблення бізнес-обґрунтування), Development (розроблення продукту), Testing & Validation (тестування та підтвердження цінності/відповідності) та Launch (виведення на ринок). На відміну від традиційного Stage-Gate, гібридна версія дозволяє ітеративну розробку всередині етапів з можливістю повернення до попередніх gates для коригування стратегії [8]. Компанія LEGO успішно впровадила цю модель для розробки цифрових продуктів, що дозволило скоротити час виведення нових мобільних додатків на ринок з 18 до 9 місяців [1, с. 20-23].

Для складних enterprise-рішень набуває популярності фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework, масштабований гнучкий фреймворк), який інтегрує Agile-практики на чотирьох рівнях організації [9]. SAFe використовує концепцію Agile Release Train – довгострокових команд з 50-125 людей, які працюють

синхронізовано. Компанія Siemens впровадила SAFe для координації 60+ команд розробників, що працюють над платформою MindSphere, досягнувши 30% підвищення продуктивності та 40% скорочення часу інтеграції компонентів [10].

Критеріями вибору гібридного підходу виступають: розмір проекту та команди (великі проекти з понад 50 учасниками потребують більше структурованості або фреймворків масштабування), рівень визначеності вимог на старті, вимоги до комплаєнсу та документації (регульовані галузі потребують формалізованих процесів), ступінь залученості замовника та тривалість проекту [2, с. 45-52; 11].

Практичні рекомендації для впровадження гібридних моделей включають: використання Waterfall для початкового збору вимог, бюджетування та архітектурного проектування з подальшим переходом до Agile-спринтів для розробки функціональності; застосування фіксованих контрольних точок (gates) після кожних 3-4 спринтів для оцінки прогресу та коригування стратегії; інтеграцію інструментів управління, таких як Jira для Agile-практик та MS Project для довгострокового планування; формування кросфункціональних команд з чітким розподілом ролей між Product Owner (власник продукту), Scrum Master (скрам-мастер) та Project Manager (менеджер проекту) [6, с. 155-160]. Рекомендується впровадження метрик для оцінки ефективності: velocity (швидкість команди), cycle time (час проходження задачі), customer satisfaction (задоволення споживачів), defect density (щільність дефектів) та business value delivered (створена бізнес цінність)[12].

Висновки. Дослідження підтверджує, що гібридні моделі проектного менеджменту забезпечують оптимізацію бізнес-процесів у виробництві ІТ-продуктів через поєднання структурованості Waterfall з гнучкістю Agile. Ключовою перевагою гібридного підходу є можливість адаптувати методологію до специфічних вимог проекту, команди та організаційного контексту. Впровадження моделей Water-Scrum-Fall, Agile-Stage-Gate та SAFe дозволяє скоротити час виведення продукту на ринок на 25-40% при збереженні контролю над бюджетом та якістю [2]. Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу штучного інтелекту на автоматизацію гібридних процесів управління проектами та аналіз ефективності таких моделей в умовах віддаленої роботи команд. Практична значущість роботи полягає у формуванні чітких рекомендацій для ІТ-компаній щодо вибору та впровадження оптимальної комбінації методологій залежно від характеристик проекту.

REFERENCES

1. Cooper, R. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers. *Research-Technology Management.*, vol. 63, no. 2, pp. 17-26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>. Available at: https://www.academia.edu/120126267/Agile_Stage_Gate_for_Manufacturers
2. Project Management Institute (2021) *Pulse of the Profession 2021: Beyond Agility*. PMI, Newtown Square, PA, 68 p. Available at: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
3. Balaji S., Murugaiyan M.S. (2012) Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, vol. 2, no. 1, pp. 26-30. Available at:

<https://mediaweb.saintleo.edu/Courses/COM430/M2Readings/WATEERFALLVs%20V-MODEL%20Vs%20AGILE%20A%20COMPARATIVE%20STUDY%20ON%20SDLC.pdf>

4. Boehm B., Turner R. (2004) Balancing Agility and Discipline: Evaluating and Integrating Agile and Plan-Driven Methods. *Proceedings. 26th International Conference on Software Engineering*, Edinburgh, UK, 2004, pp. 718-719, doi: 10.1109/ICSE.2004.1317503. Available at: https://www.researchgate.net/publication/221553462_Balancing_Agility_and_Discipline_Evaluating_and_Integrating_Agile_and_Plan-Driven_Methods

5. Campanelli A.S., Parreiras F.S. (2015) Agile methods tailoring -- A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, vol. 110, pp. 85-100. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.08.035>

6. Theocharis G., Kuhrmann M., Münch J., Diebold P. (2015) Is Water-Scrum-Fall Reality? On the Use of Agile and Traditional Development Practices. In: Abrahamsson, P., Corral, L., Oivo, M., Russo, B. (eds) *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2015. Lecture Notes in Computer Science()*, vol 9459. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26844-6_11. Available at: https://www.researchgate.net/publication/281546858_Is_Water-Scrum-Fall_Reality_On_the_Use_of_Agile_and_Traditional_Development_Practices

7. Smite D., Moe N.B., Floryan M., Levinta G., Chytil M. (2019) Spotify Guilds: How to Succeed With Knowledge Sharing in Large-Scale Agile Organizations. in *IEEE Software*, vol. 36, no. 2, pp. 51-57, March-April 2019, doi: 10.1109/MS.2018.2886178. Available at: <https://scispace.com/pdf/spotify-guilds-how-to-succeed-with-knowledge-sharing-in-3usnuv8e87.pdf>

8. Cooper R.G., Sommer A.F. (2016) The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 33, issue 5, pp. 513-526. <https://doi.org/10.1111/jpim.12314> Available at: https://www.researchgate.net/publication/301567196_The_Agile-Stage-Gate_Hybrid_Model_A_Promising_New_Approach_and_a_New_Research_Opportunity

9. Scaled Agile Inc. (2021) *SAFe 5.1 Framework*. Scaled Agile. Available at: <https://www.scaledagileframework.com> (accessed October 29, 2025).

10. Putta A., Paasivaara M., Lassenius C. (2018) Benefits and Challenges of Adopting the Scaled Agile Framework (SAFe): Preliminary Results from a Multivocal Literature Review. In: Kuhrmann, M., et al. *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2018. Lecture Notes in Computer Science()*, vol 11271. Springer, Cham. pp. 334-351. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03673-7_24. Available at: https://www.researchgate.net/publication/328690236_Benefits_and_Challenges_of_Adopting_the_Scaled_Agile_Framework_SAFe_Preliminary_Results_from_a_Multivocal_Literature_Review_19th_International_Conference_PROFES_2018_Wolfsburg_Germany_November_28-30_2

11. Mergel I. (2016) Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, vol. 33, issue 3, pp. 516-523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>. Available at: https://www.researchgate.net/publication/308003888_Agile_innovation_management_in_government_A_research_agenda

12. Kupiainen E., Mäntylä M.V., Itkonen J. (2015) Using metrics in Agile and Lean Software Development – A systematic literature review of industrial studies. *Information and Software Technology*, Vol. 62, pp. 143-163. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.02.005>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095058491500035X?via%3Dihub>

Іван МАРИНЮК,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Державний університет економіки і технологій, Україна
ORCID 0009-0002-5208-339X
maryniuk_io_23098@kneu.dp.ua
науковий керівник: **Сагайдак М.П.**,
завідувач кафедри менеджменту КНЕУ ім. В.Гетьмана, д.е.н., професор

РОЛЬ НАГЛЯДОВИХ РАД У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Ivan MARYNIUK,
State University of Economics and Technology, Ukraine

THE ROLE OF SUPERVISORY BOARDS IN FORMING AND DEVELOPING AN EFFECTIVE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The study examines the role of supervisory boards in shaping effective compliance management systems within modern organizations. It highlights their strategic oversight, independent control, and influence on ethical culture, demonstrating through practical cases how active board involvement strengthens transparency, risk management, and organizational resilience.

Keywords: supervisory board; compliance management; corporate governance; ethical culture; risk control

Актуальність. У сучасних умовах посилення регуляторних вимог, зростання ризиків корупційних правопорушень та підвищення суспільних очікувань щодо прозорості управління, значення ефективної системи комплаєнсу невіддільно зростає. Для українських компаній та державних підприємств, що інтегруються у європейський економічний та правовий простір, впровадження дієвих комплаєнс-механізмів стає не лише інструментом внутрішнього контролю, а й умовою довіри з боку інвесторів, партнерів і громадськості. У цьому контексті наглядові ради виступають одним із ключових інституційних елементів, здатних забезпечити незалежний контроль, стратегічний нагляд та утвердження культури доброчесності на всіх рівнях управління. Розуміння їхньої ролі у формуванні та розвитку системи комплаєнс є критично важливим для побудови стійких моделей корпоративного управління та запобігання правовим, репутаційним і фінансовим ризикам.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення та аналізування ролі наглядових рад у створенні, впровадженні та підтримці ефективної системи комплаєнс-менеджменту в організаціях різних типів.

Результати дослідження. Наглядові ради відіграють ключову роль у сучасній системі корпоративного управління, формуючи стратегічний контроль, забезпечуючи прозорість та підзвітність менеджменту, а також здійснюючи нагляд за системою внутрішнього контролю та комплаєнсу. Відповідно до

аналітичного дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), наглядова рада є однією з центральних інституцій, відповідальних за функціонування комплаєнс-системи, оцінку ризиків та впровадження механізмів запобігання корупції в корпоративному секторі. Саме вона ухвалює ключові політики контролю та здійснює моніторинг їх виконання, що підвищує стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх загроз [1].

Законодавство України також підсилює роль наглядових рад. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 1369 визначає обов'язок наглядових рад державних підприємств забезпечувати контроль за внутрішніми аудитами, ризик-менеджментом і комплаєнсом [2]. Це означає, що наглядова рада виступає не лише органом нагляду, а й відповідальним суб'єктом формування політики етичної поведінки та захисту інтересів держави або акціонерів.

Практика демонструє, що ефективне виконання цих функцій безпосередньо впливає на якість комплаєнс-менеджменту підприємств. Так, у випадку АТ «Укрзалізниця» наглядова рада після низки корупційних інцидентів запровадила комплексну політику з комплаєнсу та контролю ризиків, що включала створення окремого комплаєнс-комітету, посилення внутрішнього аудиту та запровадження обов'язкового антикорупційного навчання для керівників. Це дозволило суттєво знизити кількість зафіксованих порушень та підвищити довіру міжнародних партнерів. Інший показовий приклад – реформа корпоративного управління в Нафтогазі, де наглядова рада ініціювала впровадження комплаєнс-офісу, незалежного від виконавчого керівництва, а також затвердила політику нульової толерантності до корупції. Саме завдяки цьому компанія отримала можливість брати участь у міжнародних програмах фінансування, що вимагають наявності зрілих механізмів комплаєнсу.

На приватному секторі важливим є кейс Raiffeisen Bank Україна, де наглядова рада на рівні групи виступає гарантом впровадження стандартів ЄС у сфері AML/CFT. Вона щорічно затверджує політики з управління ризиками, контролює звітність комплаєнс-департаменту та забезпечує незалежність функції моніторингу. Такий підхід дозволив банку мінімізувати регуляторні санкції та підтримувати високий рівень репутаційної стійкості.

Загалом наглядова рада відіграє ключову роль у визначенні стратегічного напрямку діяльності акціонерного товариства: саме вона формує та затверджує місію, стратегічні пріоритети й основні вектори розвитку. До її повноважень належать контроль і моніторинг роботи виконавчого органу, створення та впровадження дієвих інструментів внутрішнього контролю фінансово-економічної діяльності, а також забезпечення прозорості та розкриття інформації для заінтересованих сторін [3, с.186]. Виконання цих функцій спрямоване на гарантування належного захисту інтересів власників. Таким чином, саме стратегічні та контрольні функції наглядової ради формують основу для розбудови ефективної системи комплаєнс-менеджменту, що підтверджується як нормативними вимогами, так і практичними кейсами українських компаній.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що наглядові ради є визначальним чинником у формуванні та розвитку ефективної системи комплаєнс-менеджменту, оскільки саме вони забезпечують стратегічний нагляд,

незалежний контроль та утвердження культури доброчесності в організаціях. Проаналізовані кейси «Укрзалізниці», «Нафтогазу» та Raiffeisen Bank Україна підтверджують, що активна участь наглядових рад у впровадженні антикорупційних політик, розвитку внутрішнього аудиту, створенні комплаєнс-комітетів і посиленні управління ризиками значно підвищує прозорість, репутаційну стійкість та здатність компаній протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Отже, ефективна наглядова рада виступає не лише органом контролю, а й стратегічним драйвером змін, що формує основу для сталого, відповідального управління та зміцнення довіри заінтересованих сторін.

REFERENCES

1. NAZK (2023) Analitychne doslidzhennia stanu pravovoho rehuliuвання antykoruptsiinoho komplaiensu v biznesi [Analytical study of the legal regulation of anti-corruption compliance in business]. Available at: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/Analitychne-doslidzhennya-stanu-pravovogo-regulyuvannya-antikoruptsiynogo-komplaiensu-v-biznesi.pdf> (accessed November 10, 2025). (in Ukrainian)
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024) Deiaki pytannia Polityky derzhavnoi vlasnosti: Postanova KМУ No. 1369 vid 29 lystopada 2024 r. [Some issues of the State Ownership Policy: Resolution of the CMU No. 1369 of November 29, 2024]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1369-2024-%D0%BF> (accessed November 10, 2025). (in Ukrainian)
3. Cherpak A. Ye. (2009) Rol nahliadovoi rady u systemi korporatyvnoho upravlinnia aktsionernoho tovarystva [The role of the supervisory board in the corporate governance system of a joint-stock company]. Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine, no. 24–25, pp. 183–190. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

Антон МОРОЗ,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: 0009-0001-1942-8432
morozinfo@ukr.net
науковий керівник: Сагайдак М.П.,
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Anton MOROZ,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CONTEMPORARY REALITIES AND PROSPECTS OF HEALTHCARE FACILITY MANAGEMENT IN UKRAINE

Abstract. The article examines the current realities and future prospects of healthcare institution management in Ukraine under global challenges, martial law, and post-war recovery. It analyzes the evolution of management models, key stages of healthcare system reform, and the role of decentralization and digitalization. The study substantiates the feasibility of implementing Value-Based Healthcare approaches as a tool for enhancing financial sustainability, improving the quality of medical services, and increasing the effectiveness of managerial decision-making.

Keywords: healthcare institution management, healthcare system reform, digitalization, decentralization, Value-Based Healthcare

Актуальність. В умовах сучасних глобальних викликів, а саме економічної волатильності, епідеміологічних загроз та стрімкої диджиталізації суспільства, проблема ефективного управління закладами охорони здоров'я в Україні набуває стратегічного характеру й виходить на передній план не лише науково-прикладних досліджень, а й інституційного забезпечення цих процесів. Традиційно високий рівень централізації системи охорони здоров'я в Україні історично детермінував низку інституційних обмежень щодо формування гнучких та інноваційно орієнтованих управлінських практик. Водночас трансформаційні процеси, ініційовані з початку 2000-х років, створили основне підґрунтя для децентралізації, імплементації ринкових механізмів регулювання та широкого впровадження цифрових технологій у сферу медичного менеджменту. Отже, актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою інтеграції передового міжнародного досвіду, теоретичного та методологічного вдосконалення управлінських моделей, а також забезпечення сталого підвищення якості та доступності медичних послуг в умовах суттєвих ресурсних обмежень і макроекономічної невизначеності.

Постановка завдання. Питанням управління закладами охорони здоров'я в Україні приділяли значну увагу такі науковці, як Р. Августин та О. Стахів [1], В. Алькема [2], Т. Грузєва, Н. Гречишкіна [3], О. Короткий, Т. Вежновець [4], Г. Матукова, С. Деркач [5], В. Парій, С. Грищук [6]. Дослідження вчених охоплюють механізми фінансування, диджитал-інструменти, порівняння стану закладів охорони

здоров'я України та ЄС, а також удосконалення управлінських механізмів, відображаючи багатогранність підходів до адаптації закладів охорони здоров'я до сучасних викликів і реформ. Проте потребують певної деталізації визначені перспективи управління закладами охорони здоров'я в Україні в світлі сучасних глобальних трендів та окреслених напрямів реформування системи охорони здоров'я.

Результати дослідження. Еволюція управління закладами охорони здоров'я в Україні відбувалась від централізованої системи до моделей із більшим рівнем децентралізації та орієнтацією на ринок. Реформування у 2016–2020 роках, зокрема запровадження механізму закупівлі послуг через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) та надання фінансової самостійності закладам охорони здоров'я стало важливим кроком у покращенні розподілу ресурсів на регіональному рівні. Це збігається зі світовими тенденціями, де децентралізація сприяє більш гнучкому управлінню і врахуванню місцевих потреб. З іншої сторони, впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) дозволяє автоматизувати процеси, стандартизувати протоколи та підвищити прозорість і ефективність управління відповідно до міжнародних цифрових стандартів.

Як зазначає М. Савченко [7] реформування охорони здоров'я в Україні охоплює наступні етапи: 2012-2014 рр. – пілотні проєкти з сімейною медициною та створенням центрів первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД); 2014-2017 рр. – стратегія 2015-2020 рр. з принципами орієнтації на пацієнта, солідарним страхуванням і «гроші ходять за пацієнтом»; 2017-початок 2020 р. – запуск НСЗУ, автономізація первинної медичної допомоги (ПМД) або, так званої первинної ланки (перший і базовий рівень контакту пацієнта з системою охорони здоров'я, яка орієнтована на профілактику, ранню діагностику та супровід пацієнта) та госпітальні округи, тобто територіально визначені мережі закладів охорони здоров'я, створені для забезпечення доступної, якісної та безперервної спеціалізованої медичної допомоги населенню; з 2020 р. по теперішній час – реформа вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги. Вторинна ланка - забезпечує спеціалізовану медичну допомогу за направленням лікаря первинної ланки, відповідно третинна ланка передбачає вищий рівень надання високоспеціалізованої, технологічно складної та ресурсоємної медичної допомоги.

У визначених напрямках реформування системи охорони здоров'я України передбачено, що зазначені ланки працюватимуть як єдина ієрархічна та функціонально інтегрована система: первинна допомога → вторинна допомога → третинна допомога з чітким маршрутом пацієнта в межах госпітального округу. Це забезпечить безперервність медичної допомоги; ефективне використання ресурсів; підвищення якості та результативності лікування; управлінську прозорість і підзвітність. Таким чином первинна, вторинна та третинна ланки медичної допомоги в Україні відображають рівні складності та спеціалізації медичних послуг, тоді як госпітальні округи виступають інституційним механізмом територіальної організації та управління системою охорони здоров'я в умовах реформування.

Для реалізації зазначених етапів та напрямів реформування і забезпечення ефективного управління закладами охорони здоров'я необхідною передумовою є повна цифровізація, яка підвищить їхню конкурентоспроможність та продуктивність. Як зазначають Р. Августин та О. Стахів [1], цифрова інтелектуалізація українських закладів охорони здоров'я недостатня через вибіркоковий, а не комплексний підхід до цифровізації бізнес-процесів, що погіршує трансформацію, ефективність та загальний розвиток системи охорони здоров'я. Така

комплексна цифровізація відповідає світовим трендам, де пріоритетом є відповідність медичних послуг очікуванням пацієнтів через якісну медичну допомогу. Цифрові інструменти та автоматизовані системи допомагають фахівцям підвищувати продуктивність і розвивати охорону здоров'я загалом, забезпечуючи доступ до даних про потреби пацієнтів для безпечної та ефективної підтримки.

Водночас зростає значення фінансової ефективності закладів охорони здоров'я, де страхова модель розподілу витрат (страхова медицина) забезпечує розподіл витрат між державою, роботодавцями та пацієнтами. Світові тренди, такі як охорона здоров'я, орієнтована на цінність (Value-Based Healthcare, VBHC), переорієнтують фінансування на якість послуг, а не обсяг, доповнені персоналізованою медициною, ШІ для діагностики та телемедициною для доступності.

Value-Based Healthcare – це підхід до організації та фінансування медичної допомоги, за якого основний акцент робиться на досягненні клінічно значущих результатів для пацієнта відносно понесених витрат, а не на обсязі наданих послуг. Цей підхід впроваджується в багатьох європейських країнах і передбачає фокусування на вимірюваних клінічних і пацієнт-орієнтованих результатах замість обсягу послуг. Прикладами є Швеція, зокрема реалізована система OrthoChoice, тобто система компенсацій за результатами досліджень для заміни суглобів у пацієнтів, що зменшило ускладнення на 40% та витрати на 17%; Португалія, де запроваджено систему Health Cluster Portugal, що дозволяє застосовувати VBHC для деяких хірургічних послуг; Нідерланди, де реалізовано 8 проєктів, орієнтованих на пацієнта з оцінюванням остаточного результату. Зазначені світові тренди, можуть дати українським закладам охорони здоров'я дуже практичні управлінські вигоди саме в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, але за умови «розумної» адаптації до дефіциту ресурсів, кадрових втрат і високої невизначеності. Проте, слід зазначити, що VBHC неможлива без даних (реєстри, валідовані показники якості, аудит). Для України це критично, оскільки навіть міжнародні оцінки підкреслюють потребу в посиленні якості даних, моніторингу та аналітики для кращого планування і механізмів оплати в 2024–2025 роках [8].

Управлінський ефект від впровадження VBHC для українських закладів охорони здоров'я дозволить: обґрунтовувати фінансування не кількістю пролікованих, а користю для пацієнта; скорочувати низькоцінні втручання, дублювання та неефективні витрати; робити прозорішими контракти з платником (в Україні насамперед з НСЗУ) через KPI результатів, а також сприяти прозорій звітності і контролю, тобто зменшенню «ручного» управління; швидше ухвалювати рішення щодо мережі послуг/потужностей; підсилити фінансову дисципліну та знизити ризики шахрайства. У підсумку зазначені світові тренди дозволяють керівникам і органам управління закладів охорони здоров'я: підвищувати фінансову стійкість; доводити якість через вимірювані клінічні і пацієнт-орієнтовані результати (outcomes), що сприятиме кращому контрактуванню й довірі донорів/страхових компаній/держави; будувати мережеву модель послуг у регіонах (раціональне використання потужностей); масштабувати доступність через телемедицину та цифрові сервіси, а також прискорювати відновлення через дані, аудит і прозорість, що особливо важливо для міжнародного фінансування повоєнного відновлення.

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що підходи до реформування охорони здоров'я в Україні, що відбувалось протягом 2016–2020 років, попри всі виклики перехідного періоду, заклали міцний фундамент для переходу від

жорсткої централізованої моделі до децентралізованої, фінансово автономної та цифровізованої системи управління закладами охорони здоров'я. Запуск НСЗУ як єдиного національного платника, надання комунальним і приватним закладам охорони здоров'я статусу неприбуткових підприємств та розгортання електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) вже зараз демонструють позитивну динаміку: підвищилася прозорість фінансування, зросла ефективність використання ресурсів на первинній ланці, а пацієнти отримали реальну свободу вибору лікаря. Водночас Україна перебуває в точці біфуркації: подальші перспективи розвитку системи охорони здоров'я можуть відбуватись або шляхом повернення до старих бюрократичних практик і бюджетного недофінансування, або радикального прискорення трансформації з опорою на найкращий міжнародний досвід. Біфуркаційні зміни, що відбуваються саме зараз, під час повномасштабної війни, демографічної кризи та обмеженості ресурсів, створюють унікальне вікно можливостей для остаточного переходу до змішаної моделі фінансування та впровадження принципів Value-Based Healthcare.

REFERENCES

1. Avhustyn R., Stakhiv O. (2023). Management of Intellectualization Processes - a Systemic Condition for the Development of Healthcare Institutions. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 37, pp. 13–21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7763981>. (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
2. Alkema V. (2025). Improvement of the Functioning of the Mechanisms of Management of the Health Care Institution. *Science Notes of KROK University*, no 2 (78), pp. 169–175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-169-175>. (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
3. Gruzheva T.S., Hrechyshkina N.V., Inshakova H.V., Mashkina O.M., Demydenko Y.S. (2024). SUBSTANTIATION OF THE CERTIFICATE PROGRAM «GLOBAL HEALTH» AS A COMPONENT OF THE TRAINING OF PUBLIC HEALTH SPECIALISTS. *Clinical and Preventive Medicine*, no. 3, pp. 55-64. <https://doi.org/10.31612/2616-4868.3.2024.07>. (accessed November 6, 2025)
4. Vezhnovets T., Korotkyi O. (2024). Comparison of indicators of provision of doctors in Ukraine and some countries of the European Union. *Ukraine. Nation's Health*, no. 3, pp. 32–40. <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.3/05> (accessed November 7, 2025) (in Ukrainian)
5. Matukova H.I., Derkach S.O. (2025). Dydzhytal-instrumenty v upravlinni zakladom okhorony zdorovia [Digital Tools in Healthcare Institution Management]. *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 23-24 kvitnia 2025 r* [Elektronne vydannia] u 2 t. / vidp. red. ta uporiad. V.V. Khrapkina, K.V. Pichyk – Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», T.1. pp. 504-506. <https://doi.org/10.35668/978-966-518-855-1> Available at: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11207/Materialy_III_Mizhnarodnoi_naukovo_pra_ktychnoi_konferentsii_Menedzhment_ta_marketynh_yak_faktory_rozvytku_biznesu_23-24_kvitnia_2025_r_T_1_c.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)
6. Parii V.D., Hryshchuk S.M. (2025) Rol ta mistse likarnianykh kas na suchasnomu etapi transformatsii systemy okhorony zdorovia Ukrainy [The Role and Place of Hospital Funds at the Current Stage of Transformation of Ukraine's Healthcare System]. *Naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Rol ta mistse likarnianykh kas na etapi transformatsii systemy okhorony zdorov'ia Ukrainy: (do 25-richchia utvorennia blahodiinoi orhanizatsii „Likarniana kasa Zhytomyrskoi oblasti“)*», 24 lytnia 2025 r., Kyiv-Zhytomyr. pp. 13-16. Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/45029/> (accessed November 7, 2025) (in Ukrainian)
7. Savchenko M.V. (2020) Marketing paradigm transformation in the healthcare: new tools and strategies. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.13). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8171> (accessed November 7, 2025) (in Ukrainian)
8. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery - Synthesis report (2024). Available at: <https://www.who.int/europe/publications/m/item/health-financing-in-ukraine--reform--resilience-and-recovery---synthesis-report> (accessed November 7, 2025) (in Ukrainian)

Наталія МРОЧКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-2104-8489
0679740415nm@gmail.com
науковий керівник: **Калінін О.В.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Nataliya MROCHKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

OUTSOURCING AS A TOOL FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE UTILITY SERVICES MARKET OF UKRAINE

Abstract. The study identifies the key features of the Ukrainian utility services market and develops a managerial framework for implementing an outsourcing strategy that integrates modern trends in digitalization, energy efficiency, and partnership models between businesses and local communities. Through outsourcing, service enterprises can transform from mere executors of technical operations into strategic operators of housing and utility infrastructure. This transformation enhances the company's competitiveness, stabilizes financial flows, and ensures sustainable long-term development.

Keywords: Outsourcing, Strategic development of the enterprise, Ukrainian utility market, Service Level Agreement, KPI

Актуальність. Аутсорсинг виступає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку сучасного підприємства, забезпечуючи гнучкість управління, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності. В умовах посилення ринкової конкуренції та зростання складності бізнес-процесів підприємства все частіше делегують непрофільні функції зовнішнім виконавцям, концентруючи ресурси на основних видах діяльності. Такий підхід дозволяє не лише знизити операційні витрати, а й прискорити впровадження інновацій, забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Аутсорсинг стає невід'ємною частиною стратегічного менеджменту, спрямованого на формування стійкої моделі розвитку підприємства.

На ринку комунальних послуг України аутсорсинг набуває особливого значення, як інструмент підвищення ефективності управління його інфраструктурою. Делегування окремих функцій (бухгалтерського обліку, технічного обслуговування, ІТ-підтримки, юридичного супроводу) зовнішнім виконавцям дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість послуг і спрямувати ресурси на модернізацію виробничої бази.

Особливої актуальності набуває розвиток аутсорсингових стратегій у діяльності управителів житлового фонду, й ОСББ. У сфері комунальних послуг України аутсорсинг перетворюється з інструменту оптимізації витрат на механізм стратегічної трансформації галузі, що формує нову модель ефективного, інноваційного та клієнтоорієнтованого управління.

Постановка завдання. Водночас на ринку житлово-комунальних послуг спостерігається низка викликів, пов'язаних із регуляторними змінами, енергетичною нестабільністю, дефіцитом кваліфікованих кадрів і низьким рівнем інвестиційної привабливості галузі. Це вимагає формування ефективного управлінського механізму реалізації аутсорсингової стратегії, який би забезпечував баланс між економічною ефективністю, якістю послуг та соціальною відповідальністю.

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку ринку комунальних послуг України та формування управлінського механізму реалізації аутсорсингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, енергоефективності та партнерських моделей взаємодії бізнесу і громади.

Результати дослідження. Дані НКРЕКП і Державної служби статистики України [1, 2] свідчать, що структура ринку за 2022-2025 рр. демонструє зміщення фінансової ваги від традиційних комунальних послуг (тепло, газ) до енергетичних і сервісних сегментів (електроенергія, управління будинками, відходи).

Аналіз співставлення нарахувань і заборгованості за житлово-комунальні послуги у II кварталі 2025 року [2] свідчить про значну фінансову напругу в системі розрахунків населення з постачальниками послуг. Загальна сума боргу в 106,65 млрд грн перевищує нарахування (51,459 млрд) більш ніж у двічі (207,2%), що є індикатором накопичення системної заборгованості та низької платіжної дисципліни домогосподарств. Такий рівень неплатежів створює ризики фінансової нестійкості для підприємств ЖКГ, обмежує їхні можливості модернізації інфраструктури та підвищення якості послуг.

Конкурентне середовище ринку житлово-комунальних послуг в Україні має змішаний характер: у базових інфраструктурних сегментах (водопостачання й водовідведення, теплопостачання, розподіл газу та електроенергії) домінують природні монополії, тоді як збирання й вивезення відходів, управління будинками, енергосервіс є потенційно конкурентними.

У сфері ЖКГ угода про рівень сервісу (Service Level Agreement, SLA) дозволяє забезпечити прозорість відносин між комунальними підприємствами та приватними підрядниками, чітко закріпивши відповідальність за результати (наприклад, швидкість ремонту або якість водопостачання). Ключові показники ефективності вимірюють результативність діяльності виконавця у межах SLA. Разом вони утворюють систему контрактного управління якістю, яка дозволяє уникнути перекладання ризиків на споживача й забезпечити баланс інтересів держави, бізнесу та громади. Управління багатоквартирними будинками через ОСББ-сервіси формує аутсорсингову конкурентну стратегію за якість сервісу, прозорість кошторисів і швидкість реагування.

Аутсорсинг як інструмент стратегічного розвитку підприємства на ринку комунальних послуг України базується на поєднанні операційної ефективності та клієнтоорієнтованості, проте подальший розвиток вимагає цифрової

трансформації і підвищення кваліфікації персоналу. У контексті реформування ЖКГ підприємство має можливість стати регіональним лідером з управління аутсорсинговими послугами, якщо зосередиться на інноваційних рішеннях, участі у програмах державно-приватного партнерства та впровадженні стандартів управління якістю.

Аналіз системи SLA/KPI для управління аутсорсинговими послугами у сфері ЖКГ свідчить, що ключовими зонами ефективності для сервісних підприємств є електропостачання, водопостачання та клієнтський сервіс, де запроваджено чіткі кількісні показники якості та передбачено стимули за стабільність і задоволеність споживачів. Високий потенціал підвищення результативності спостерігається у напрямі енергозбереження та ремонтів, де впровадження KPI щодо своєчасності виконання проєктів може знизити витрати до 10 % і скоротити тривалість робіт.

Аутсорсингова стратегія підприємства на ринку комунальних послуг України в своїй основі має спиратись на цифровізацію, енергоефективність і партнерські моделі управління. Використання CRM- і ERP-систем дозволяє автоматизувати управлінські процеси, забезпечити інтеграцію з підрядниками та споживачами, знизити транзакційні витрати й підвищити якість послуг. Цифрові інструменти створюють аналітичну базу для прогнозування потреб клієнтів і прийняття управлінських рішень на основі даних. Одночасно впровадження енергоефективних технологій і ESG-підходів сприяє скороченню витрат, залученню інвестицій і формуванню нових напрямів бізнесу, таких як енергоменеджмент і консультаційні послуги.

Висновки. Ринок житлово-комунальних послуг в Україні включає природні монополії, та відкриту конкуренцію щодо збирання й вивезення відходів, управління будинками, енергосервісу. Партнерські формати співпраці (державно-приватне партнерство, концесії, аутсорсинг) забезпечують розширення можливостей підприємства без значних капіталовкладень, створюючи гнучку мережеву бізнес-модель. Завдяки аутсорсингу сервісні підприємства можуть трансформуватися із виконавців технічних робіт у стратегічного оператора житлово-комунальної інфраструктури. Це дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, стабілізувати фінансові потоки та забезпечити його сталий розвиток. Аутсорсингова стратегія підприємства на ринку комунальних послуг України в своїй основі має спиратись на цифровізацію, енергоефективність і партнерські моделі управління.

REFERENCES

1. Natsional'na komisiya, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferakh enerhetyky ta komunal'nykh posluh [National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities]. *Official website*. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/> (accessed November 10, 2025). (in Ukrainian)
2. Demohrafichna ta sotsial'na statystyka / Naseleni punkty ta zhytlo. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny Demographic and Social Statistics / Settlements and Housing. State Statistics Service of Ukraine. *Official website*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed November 10, 2025). (in Ukrainian)

Ольга НІКОЛЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-2304-7821
nikolenko.olha@lil.kpi.ua
науковий керівник: **Верба В. А.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Olha NIKOLENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PROJECT MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR MODERNIZING GOVERNANCE IN EXTRACURRICULAR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. This paper substantiates project management as an effective instrument for modernizing governance in extracurricular educational institutions. It highlights how project-based approaches enhance flexibility, innovation, strategic capacity, team collaboration and quality management. The study argues that integrating project management principles into extracurricular education significantly increases organizational effectiveness and strengthens institutional resilience.

Keywords: project management, extracurricular education; modernization; governance; organizational development

Актуальність. Заклади позашкільної освіти функціонують у середовищі високої динамічності та невизначеності. Поточні умови включають наслідки воєнного стану, міграційні зміни, цифровізацію, зростання вимог до ефективності управління та нові формати освітніх послуг. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на вертикальну адміністративну структуру, часто не відповідають тим викликам, які стоять перед сучасною позашкільною освітою. Наявне середовище потребує інноваційності, адаптивності та чіткої координації різнопланової діяльності, що включає гуманітарний, науково-технічний, художньо-естетичний, фізкультурно-спортивний та інші напрями позашкільної освіти.

Дослідження Людмили Іваненко [1] свідчить, що застосування гнучких методик сприяє підвищенню ефективності взаємодії педагогів та організації освітніх процесів в умовах швидких змін. Наукова робота Дж. Гарднера та співавторів [2] демонструють, що використання стандартів РМВОК у закладах освіти забезпечує структурованість змін і підвищує якість управління. Ірина Фіногенова [3] доводить, що проєктно-орієнтоване управління формує інноваційну культуру персоналу та сприяє розвитку організаційної гнучкості.

Модернізація управління позашкільною освітою на основі проєктного менеджменту відповідає міжнародним практикам, описаним у звітах UNESCO [4],

OECD [5] та Ради ЄС [6].

Постановка завдання. Управління закладами позашкільної освіти сьогодні відбувається в умовах постійних трансформацій освітнього простору, що вимагає від керівників не лише оперативного реагування на зміни, а й здатності вибудовувати системні механізми оновлення діяльності. Існуючі адміністративно-бюрократичні моделі управління часто не забезпечують достатньої гнучкості, прозорості та структурованості, що перешкоджає підвищенню результативності роботи. Проблема полягає у відсутності сучасних інструментів, здатних організувати зміни системно та забезпечити керованість різнопланових ініціатив. У цьому контексті виникає необхідність з'ясувати, наскільки методи проєктного менеджменту можуть поставати інструментом модернізації управління та яким чином вони впливають на ефективність функціонування закладів позашкільної освіти. Метою дослідження є визначення можливостей і механізмів застосування проєктного менеджменту в модернізації управління закладами позашкільної освіти та обґрунтуванні його впливу на ефективність їх функціонування.

Результати дослідження. Узагальнення теоретичних положень, аналіз специфіки діяльності позашкільних закладів освіти та вивчення результатів наукових досліджень свідчать, що проєктний підхід не лише підсилює організаційну ефективність, але й створює постійні передумови для інноваційності, адаптивності та стійкого розвитку освітньої установи.

Заклади позашкільної освіти мають складне та багатокомпонентне середовище. Вони реалізують широкий спектр навчальних програм за різними напрямками позашкільної освіти, що значно ускладнює управління процесами. Окрім суто освітнього компонента, позашкільна освіта має виразний соціокультурний, профорієнтаційний та національно-патріотичний характер. Тобто управлінська система має бути достатньо гнучкою, щоб забезпечувати розвиток і координацію діяльності різного змісту, форми й мети. Традиційні управлінські методи, що ґрунтуються на жорстких регламентах, централізації та переважанні адміністративних процедур, виявляються недостатньо ефективними в таких умовах, що підтверджує потребу у модернізації управління.

По-перше, дослідження підтвердило, що проєктний підхід забезпечує структурованість, чіткість та логіку організації управлінських процесів. На відміну від рутинного адміністративного менеджменту, проєктний менеджмент орієнтується на досягнення конкретного результату в чітко визначених часових межах із визначеним набором ресурсів, відповідальних осіб та показників оцінювання. Ці характеристики відповідають природі позашкільної освіти, де кожен організований технічний чи мистецький конкурс, спортивні змагання, інклюзивна програма або партнерський захід може бути структурований як окремий управлінський проєкт. Упровадження подібної логіки дозволяє керівникам позашкільних закладів більш ефективно контролювати прогрес, забезпечувати координацію учасників та своєчасно коригувати діяльність.

По-друге, використання методів проєктного менеджменту створює можливості для підвищення адаптивності закладу до сучасних викликів. Ситуації невизначеності, які постають у позашкільній освіті (масові переміщення дітей та педагогів, необхідність організації безпечних освітніх просторів, швидкі зміни у

нормативно-правовій базі, необхідність переходу до онлайн, офлайн або змішаного формату роботи, блекаути тощо), потребують не лише швидкого реагування, але й системного аналізу ризиків, планування альтернативних сценаріїв та розробки гнучких управлінських стратегій. Саме ці інструменти є сутністю проєктного підходу. Ірина Фіногенова [3] наголошує, що гнучкість та адаптивність у діяльності освітніх організацій зростає тоді, коли вони використовують проєктну логіку у плануванні та реалізації змін.

По-третє, дослідження показало, що проєктний менеджмент підсилює стратегічну спрямованість управління позашкільним закладом. У межах традиційних моделей управління стратегічне планування часто має декларативний характер і не трансформується у конкретні та вимірювані дії. У проєктному підході навпаки: стратегічні завдання розкладаються на портфель проєктів, а кожен проєкт має конкретні етапи реалізації, відповідальних виконавців, очікувані результати та індикатори успішності. Дж. Гарднер та співавтори [2] підтверджують, що використання структур РМВОК у системі освіти забезпечує більш чітку логіку впровадження стратегічних програм, підвищує відповідальність виконавців і покращує якість управління змінами.

По-четверте, проєктний підхід створює сприятливі умови для розвитку професійної кваліфікації педагогів позашкільної освіти. Участь у проєктних командах сприяє формуванню професійної автономії, розвитку soft skills, зростанню лідерського потенціалу та підвищенню мотивації педагогів. За даними Ірини Фіногенової [3], проєктна діяльність стимулює педагогів до взаємодії, творчого пошуку, рефлексії та інновацій. У позашкільній освіті, де творчість, емоційність та індивідуальність педагогів мають особливо високе значення, ці ефекти є критично важливими. Командна робота у проєктах також сприяє об'єднанню фахівців різних напрямів (краєзнавців, спортсменів, художників, психологів тощо), що підсилює міждисциплінарність та якість освітніх послуг.

По-п'яте, результати аналізу показали, що проєктний менеджмент дозволяє суттєво підвищити прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Це відбувається завдяки використанню інструментів моніторингу, контролю, оцінювання ефективності та управління ризиками. UNESCO [4] акцентує увагу на тому, що освітні організації, які запроваджують системи оцінювання на основі чітко визначених показників, демонструють вищий рівень якості освітніх послуг, підвищення довіри стейкхолдерів та більш обґрунтоване використання ресурсів. У позашкільній освіті, де важливо не лише залучати дітей, але й утримувати зацікавленість вихованців в навчанні, оцінювати їх прогрес та забезпечувати інклюзивний підхід, вимірюваність результатів є обов'язковою умовою ефективного управління.

По-шосте, проєктний підхід сприяє впровадженню цифровізації у позашкільній освіті. Рекомендації Ради ЄС [6] наголошують, що успішна цифрова трансформація освіти можлива лише за наявності стратегічного підходу, міжвідомчої координації, нарощування спроможності закладів і системного моніторингу результатів та інвестицій, тобто за умов структурованого управління змінами з інтегрованими етапами планування, впровадження, моніторингу та оцінювання. У позашкільній освіті цифровізація включає запровадження

електронних реєстрів вихованців гуртків, LMS для організації змішаного чи дистанційного навчання, цифрових кабінетів для батьків, електронного документообігу, віртуальних конкурсів та онлайн-заходів. Кожен напрям цифровізації є окремим проектом і потребує методів проектного менеджменту для успішної реалізації.

По-сьоме, використання проектних методів дозволяє закладу позашкільної освіти будувати сучасну управлінську культуру, орієнтовану на результат, інноваційність та відповідальність. За даними OECD [5], організації, що працюють у логіці проектності, демонструють більшу стійкість, здатність до самоорганізації та стратегічне бачення, що особливо важливо у кризових умовах. У позашкільній освіті управлінська культура визначає якість взаємодії учасників освітнього процесу, рівень задоволеності батьків, залученість місцевої громади та загальний імідж закладу.

Застосування методів проектного менеджменту також сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Результати досліджень свідчать, що проектна логіка дозволяє більш обґрунтовано розподіляти бюджет, визначати пріоритети, прогнозувати витрати та контролювати їх відповідність запланованим результатам. Це особливо актуально для позашкільних закладів, які часто функціонують в умовах обмеженого фінансування.

Таким чином, проектний менеджмент створює комплексну модель модернізації управління, у якій поєднуються стратегічність, гнучкість, прозорість, інноваційність та якість управлінських рішень. Упровадження проектних методів дозволяє закладу позашкільної освіти не лише адаптуватися до змін, але й ініціювати власні програми розвитку, посилювати конкурентоспроможність та задовольняти потреби дітей і громад у сучасних освітніх послугах.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що проектний менеджмент є ефективним інструментом модернізації управління закладами позашкільної освіти. Проектний підхід забезпечує структурованість, логіку та керованість управлінських процесів, дозволяє підвищити адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища, сприяє стратегічному плануванню та забезпечує чіткий зв'язок між цілями розвитку, ресурсами та етапами реалізації змін. Використання методів управління проектами формує підґрунтя для системного моніторингу, обґрунтованого прийняття рішень і підвищення прозорості управління, що є критично важливим для багатокомпонентної діяльності позашкільних закладів.

Проектний менеджмент також сприяє розвитку людського потенціалу та формуванню сучасної управлінської культури в позашкільних установах. Участь педагогів у проектних командах посилює їх професійну автономію, стимулює інноваційність і забезпечує міждисциплінарну співпрацю. Крім того, проектний підхід створює передумови для ефективної цифрової трансформації, оптимізації використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності закладу. Отже, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що впровадження методів проектного менеджменту підвищує ефективність функціонування закладів позашкільної освіти та визначає вектор їх стійкого розвитку.

REFERENCES

1. Ivanenko L. (2021) Agile-tekhnologii v proiektnomu menedzhmenti v osviti [AGILE TECHNOLOGIES IN THE PROJECT MANAGEMENT IN EDUCATION]. *PHILOSOPHY OF EDUCATION AND PEDAGOGY*. Vol. 49. pp. 131-144. Available at: <https://choippo.edu.ua/rar/FO4921.pdf> (accessed November 08, 2025). (in Ukrainian)
2. Gardner J., Bennett P. A., Hyatt N., and Stoker K. (Fall 2017) Applying Project Management Strategies in a Large Curriculum Conversion Project in Higher Education. *Online Journal of Distance Learning. Administration*, vol. XX, no 3. Available at: https://ojdla.com/archive/fall203/gardner_bennett_hyatt_stoker203.pdf (accessed November 08, 2025)
3. Finogenova I. (2025). Multilevel model of project-oriented management of educational activities in vocational education institutions. *Management of Development of Complex Systems*. no. 62, pp. 115–124. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.115-124> (accessed November 08, 2025) (in Ukrainian)
4. International Commission on the Futures of Education (2021) Reimagining our futures together: a new social contract for education; executive summary. *UNESCO Digital Library*. pp. 11. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381> (accessed November 08, 2025)
5. OECD (2023) *Education Policy Outlook 2023: Empowering All Learners to Go Green*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/f5063653-en> (accessed November 08, 2025) Available at: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2023_f5063653-en.html
6. EUR-Lex (2023) Document 32024H01115. Council Recommendation of 23 November 2023 on the key enabling factors for successful digital education and training. *Official Journal of the European Union*. <http://data.europa.eu/eli/C/2024/1115/oj>

Дарина ПОЛІЩУК,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-3166-7631
darinaaa.polishchuk@gmail.com
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Daryna POLISHCHUK,
Kyiv National Economic University named Vadym Hetman, Ukraine

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN BUSINESS ORGANISATIONS

Abstract. The text examines the essence of innovative projects and their role in modern business. It shows that innovation is a necessary condition for the survival of enterprises, especially in times of crisis. The study analyzed the state of innovation activity in Ukraine based on data from the Global Innovation Index, as well as modern tools, approaches and methods of project management, and identified the main problems of implementing innovations in the business environment.

Keywords: innovations, project management, business organization, approaches and methods.

Актуальність. У сучасних умовах бізнес-організації змушені постійно розвиватися та впроваджувати нові технології, аби відповідати стрімким змінам на ринку. В такому середовищі інноваційні проєкти стають важливим інструментом для розвитку та підвищення ефективності. Водночас ефективне управління такими проєктами потребує системного підходу, використання сучасних методів, ефективних інструментів та раціонального розподілу ресурсів. Отож, сьогодні інновації – це не лише шлях до зростання, а й вимога часу.

Постановка завдання. У роботі ставимо за мету дослідити сутність інноваційних проєктів, їх роль та значення для розвитку сучасних бізнес-організацій. Завданнями у дослідженні є: аналіз позиції України у світовому рейтингу інноваційності; розгляд основних підходів, методів або інструментів для ефективного впровадження інновацій у діяльності підприємств; та визначення ключових проблеми, що затримують впровадження інноваційних рішень. Також буде розглянуто приклад компанії, яка впроваджує інноваційні проєкти, для того, щоб проаналізувати на практиці, в чому ж полягає інноваційність та за якими ознаками її визначають.

Результати дослідження. Сучасний світ розвивається завдяки інноваціям, і саме від ефективності управління інноваційними проєктами залежить темп цього розвитку. Успішне впровадження нових ідей потребує продуманих підходів, чіткої координації і належного використання ресурсів. Водночас дані Global Innovation Index 2025 свідчать, що Україна має значний потенціал для зростання у сфері інновацій, адже посідає 66 місце серед 139 країн світу. Саме це підкреслює

потребу в інвестиціях у людський капітал, підтримці молодих проєктів і посиленні науково-технологічної бази. Також особливої уваги сьогодні потребують напрямки, що формують майбутнє економіки, серед них: розвиток штучного інтелекту, удосконалення біотехнологій і впровадження нових рішень у сфері зеленої енергетики [1]. Таким чином, поєднання цих складових із грамотним управлінням інноваційними проєктами створює умови для сталого зростання та зміцнення позицій України у глобальному інноваційному просторі.

Інноваційний проєкт можна розглядати як чітко організовану послідовність дій та завдань, які пов'язані між собою спільною метою та підкріплені необхідною документацією. Його головне завдання полягає в тому, щоб на основі наукових розробок і досліджень створити нові товари або послуги, які будуть здатні конкурувати на ринку та приносити економічну користь [2, ст. 10]. Управління інноваційними проєктами – це складний процес, який забезпечує реалізацію таких ідей від початку до завершення. Він включає визначення цілей, планування роботи, розподіл завдань і ресурсів, а також постійний контроль за результатами [2, с. 13].

Сьогодні управління інноваційними проєктами стає одним із найскладніших викликів для сучасних бізнес-організацій, адже швидкість технологічних змін змушує діяти максимально гнучко й системно. Основними проблемами, які уповільнюють інноваційний розвиток, залишаються: опір змінам усередині компанії, недостатня цифрова грамотність персоналу, складність інтеграції нових рішень у вже наявні бізнес-процеси, обмежене фінансування, а також недостатня готовність самих керівників до цифрової трансформації. Саме тому компанії часто мають гарні ідеї, але не вміють правильно управляти інноваційними проєктами, що в свою чергу призводить до втрати часу, ресурсів і конкурентних переваг.

Яскравим прикладом ефективного впровадження інновацій, можна вважати, агрохолдинг МХП, який за кілька років вибудував потужну екосистему цифрових та технологічних рішень. МХП реалізує низку інноваційних проєктів, які відзначаються ключовими ознаками інноваційності: новизною, невизначеністю, ризиком, масштабованістю та системністю. Наприклад, SMART TA інтегрує складні AI-моделі для управління вирощуванням птиці. Далі є проєкт DMMP, який трансформує традиційне виробництво через математичне моделювання і контроль якості. Також компанія впровадила ЕМА-систему для автоматизації планово-попереджувальними та аварійними ремонтами, яка передбачає несправність обладнання та оптимізує ремонтні процеси, знижуючи ризики зупинки виробництва. Функціонує на підприємстві ще система СІР-мийок, де відбувається автоматичне миття обладнання і транспортерів без участі людини. МНР4U – це проєкт, що автоматизує HR-процеси, масштабуючи рекрутинг і підвищуючи ефективність управління персоналом [3]. Однак компанія не зупиняється на досягнутому та продовжує впроваджувати цифрові рішення в різні напрямки своєї діяльності, як наприклад, цифровий облік на підйомниках, створення додатку для обслуговування клієнтів на станції технічного обслуговування авто, чи навіть, впровадження автоматизованих процесів на заправних станціях.

Методологія управління проєктом – це не просто набір правил, це своєрідна стратегія, яка допомагає організувати роботу. Перше місце тут традиційно займає Waterfall, так як він є класичним методом, у якому всі етапи йдуть строго

послідовно, де відповідно зміни мало ймовірні. Іншою популярною групою є гнучкі методології, тобто Agile, які ставлять у центр уваги ідею постійного вдосконалення та швидких змін, адже вони працюють за принципом ітерацій, коли кожен етап дозволяє адаптувати план під актуальні потреби проєкту. До даної методології відносять й інші окремі підходи: Scrum – формує чіткі ролі у команді, які працюють у коротких спринтах; Kanban – акцентує увагу на візуалізації, де видно стан кожного завдання. Також можливий гібридний підхід, який поєднує Waterfall та Agile, дозволяючи одночасно планувати проєкт у структурованій формі та залишити можливість для швидких ітерацій і змін. Окрім цього, існують методології, що акцентують увагу на управлінні ресурсами та процесами, серед них: Critical Path Method (СМР) – визначає критичні завдання та тривалість; Critical Chain Project Management (CCMP) – про ефективне використання ресурсів та уникнення багатозадачності; та Integrated Project Management (ІРМ) – навпаки, орієнтований на стандартизацію та інтеграцію процесів всередині організації. Є також і спеціалізовані методології, наприклад Projects Integration Sustainable Methods (PRiSM), розроблена з урахуванням екологічних аспектів та стійкості проєктів. Вона розглядає не лише реалізацію завдання, а й весь життєвий цикл продукту, оцінюючи вплив на довкілля і передбачаючи можливість перепрофілювання чи повторного використання. Це робить її особливо актуальною для сучасних компаній, які прагнуть поєднати бізнес-результати з соціальною відповідальністю та інноваціями. Оскільки існує багато різних підходів до управління проєктами, потрібно розуміти, що вибір конкретної методології залежить від багатьох факторів: обсягу проєкту, можливостей команди, доступних ресурсів, термінів виконання та ступеня невизначеності вимог [4].

Висновки. Інноваційні проєкти стають ключовим фактором розвитку бізнесу, відкриваючи нові можливості та підвищуючи ефективність процесів. Проблеми, що гальмують їх впровадження – відсутність чіткої стратегії, нестача ресурсів та компетентних кадрів, невизначеність цілей і слабка комунікація між підрозділами. Для успішної реалізації інновацій необхідно поєднувати сучасні методи управління з гнучким підходом до планування, постійним аналізом даних та адаптацією до змінних умов ринку. Лише системна та стратегічна робота дозволяє розкрити повний потенціал інноваційних проєктів, перетворюючи їх на реальні конкурентні переваги для компанії.

REFERENCES

1. IT Ukraine Association (2025) Innovation as a Driver of the Digital Economy: Ukraine's Results in GII 2025. Available at: <https://itukraine.org.ua/en/24701/> (Accessed November 1, 2025).
2. Smyrnova, N. V. (2019). Upravlinnia innovatsiinymy proektamy: oporny konspekt lektsii [Management of innovation projects: Core lecture notes]. Odesa State Agrarian University (ODAU). 55 p. Available at: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/1.1.5.1.-Konspekt-lektsij_UIP.pdf (Accessed November 3, 2025). (in Ukrainian)
3. CIKLUM. (2025, Winter). 50 naikrashchykh produktovykh IT-kompanii Ukrainy [50 largest product IT companies in Ukraine]. *Redaktsiia DOU* [DOU Editorial Board]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2025/> (Accessed November 3, 2025). (in Ukrainian)
4. GOLDEN STAFF. FULL STAFF AGENCY. (2020). *Metodolohii upravlinnia proektom: ohliad naipopuliarnishykh pidkhodiv* [Project management methodologies: Review of the most popular approaches]. Available at: <https://www.staff.ua/uk/blog/metodologiji-upravlinnya-proektom> (Accessed November 4, 2025). (in Ukrainian)

Анастасія СИБІРЦЕВА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-2136-2587
anastasiia.sybirtseva@kneu.ua
науковий керівник: **Востряков О. В.,**
декан факультету економіки та управління, к.е.н., доцент

ВПЛИВ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

Anastasiia SYBIRTSEVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE IMPACT OF CONSUMER PREFERENCES ON STRATEGIC POSITIONING

Abstract. Consumer preferences significantly influence corporate strategic positioning, requiring adaptation to both short-term trends and long-term societal tendencies. Understanding product life cycles, trend dynamics, and consumer adoption patterns helps companies align strategies with evolving market expectations. Global tendencies like digitalization and sustainability further shape preferences, guiding flexible and effective strategic positioning to maintain relevance, competitiveness, and meet consumer needs.

Keywords: consumer preferences, strategic positioning, consumer behaviour.

Актуальність. У сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни ринкових тенденцій споживчі уподобання стають одним із визначальних чинників формування стратегій розвитку компаній. Вони безпосередньо впливають на стратегічне позиціонування, змушуючи бізнес постійно адаптуватися до нових вимог ринку. Усвідомлення ролі споживчих уподобань у процесі стратегічного позиціонування дозволяє підприємствам підвищити свою гнучкість, зберегти актуальність пропозиції та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Постановка завдання. Завдання дослідження полягає у визначенні впливу споживчих уподобань на стратегічне позиціонування компанії та окресленні механізмів його адаптації до короткострокових трендів і довгострокових тенденцій ринку.

Результати дослідження. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки та глобалізації споживчі уподобання – як короткочасні тренди так і довгострокові тенденції впливають на конкуренцію на ринку. На постіндустріальному етапі розвитку суспільства для споживачів стає характерним індивідуалізм, якість здобуває перевагу над кількістю, а інформація стає ключовим ресурсом [1]. Саме тому стратегічне позиціонування компанії, як процес, кінцевою метою якого є отримання конкурентної переваги, має відповідати споживчим уподобанням та мати налагоджені механізми адаптації. Залежність стратегічного позиціонування

від споживчих уподобань робить його динамічним. Адаптація до поточних тенденцій, які мають довготривалий вплив на ринок – цифровізація, сталий розвиток тощо, потребує окремої стратегії та, іноді, зміни структури діяльності компанії. Проте, споживчі уподобання не завжди є наслідком довготривалих змін в суспільстві і можуть бути короткостроковими – тренди, що характеризуються швидкоплинністю, також потребують адаптації стратегічного позиціонування, але розробка окремої стратегії в такому випадку є нерелевантною. Задля того щоб ефективно реагувати на такі споживчі уподобання необхідно визначити який життєвий цикл у продукту, який реалізує компанія та для кого.

Тренди прямо впливають на життєвий цикл продукту. Класичні підходи до розуміння життєвого циклу товару (з англ. PLC – product life cycle) включають в себе такі фази: виведення на ринок, зростання, зрілість та спад [2]. Для продуктів, які підпадають під категорію поточних трендів, структура залишається незмінною, проте змінюється тривалість кожної з фаз, що описує концепція життєвого циклу трендів [3]. Трендові товари стрімко набирають попит, проте їх стадія зрілості є короткою, а спад – стрімким. Ця концепція також підкреслює важливість врахування виду продукту для його позиціонування таким чином, що «звичайні» та «трендові» позиції вимагають різного підходу.

Окрім цього, тренди мають вплив не лише на продукт, а і на поведінку споживачів, що пояснює модель дифузії інновацій Е. Роджерса [4]. За тим, як люди сприймають інновації, їх можна поділити на п'ять категорій: новатори, ранні прихильники, рання більшість, пізня більшість та відстаючі. Перша та друга категорія є тими, хто сприймає тренди найшвидше – вони створюють попит на них у своїй спільноті. Вони готові до ризику та, переважно, є споживачами люксової категорії товарів чи послуг, адже купують не лише продукт, але і його ідею, вплив, який він матиме на оточення. Рані та пізні прихильники – це ті, хто приймають тренди та інновації лише тоді, коли це не несе в собі ризику та стає поширеним явищем. Це споживачі «широкого ринку» – мас-маркету. Таким чином, концепція допомагає сегментувати як споживачів певної компанії (її товари та послуг) так і сам продукт, в залежності від того як вони піддаються споживчим уподобанням.

Вже було з'ясовано, що залежність від стратегічних уподобань впливає на стратегічне позиціонування таким чином, що призводить до його динамічності. Проте, споживчі уподобання також мають вплив на вибір загальної моделі стратегічного позиціонування: при її формуванні компанії необхідно враховувати тип товару та споживача, відповідно до концепцій, запропонованих вище, що допоможе отримати та зберегти конкурентну перевагу.

Що стосується тенденцій – вони мають значний вплив на економіку та суспільство в цілому. Переважно, вони охоплюють не якусь окрему сферу чи продукт, а впливають на діяльність будь-якої компанії. Так, наприклад, діджиталізація, як процес поширення цифрових технологій, напряду впливає на потреби та споживчі вподобання, а отже і на їх кінцевий вибір товарів та послуг, навіть якщо ті чи інші не є технологічним продуктом. Для бізнесу це означає інтеграцію цифрових технологій як у зовнішню діяльність компанії, так і у внутрішню – щоб покращити споживацький досвід та спростити його. Успішне

впровадження інструментів цифровізації часто може потребувати створення окремого структурного підрозділу.

Ще однією подібною тенденцією є поширення ідеї сталого розвитку та її вплив на підприємницьку діяльність. Концепція сталого розвитку передбачає ведення діяльності таким чином, щоб забезпечити міжпоколіннєву справедливість, що передбачає узгодження соціально-економічного зростання зі збереженням довкілля [5]. В залежності від підходу, сталість охоплює збереження та розвиток екології, культуру, технологічної трансформації, демографічних показників, соціальної рівності тощо. За даними Forbes, 88% споживачів більше довіряють брендам які тим чи іншим чином дотримуються політики сталості [6], що робить цю тенденцію значним споживчим уподобанням. Задля того, щоб стратегічне позиціонування компанії відповідало даній тенденції, як і у випадку з діджиталізацією, необхідний комплексний підхід: впровадження відповідних практик як у внутрішню, так і у зовнішню діяльність компанії.

Висновки. Споживчі уподобання є ключовим чинником формування стратегічного позиціонування компаній у сучасних ринкових умовах. Їхній вплив визначає динамічність стратегій і потребу в адаптації до як короткострокових трендів, так і довгострокових тенденцій. Ефективне стратегічне позиціонування передбачає урахування життєвого циклу продукту, типу споживача та впровадження інноваційних підходів, що відповідають поточним суспільним запитам. Такі глобальні процеси, як цифровізація та орієнтація на сталий розвиток, впливають не лише на суспільний розвиток, а й стають визначальними напрямками стратегічної трансформації бізнесу, що прагне зберегти конкурентоспроможність та довіру споживачів.

REFERENCES

1. Chernychko T., Kozyk I. (2021) Kontseptualni osnovy postindustrialnoho etapu rozvytku ekonomichnoi systemy: teoretychni zasady [Conceptual basics of postindustrial stage of economic system development: theoretic principles]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-16>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/322/308> (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)
2. Prokopenko I., Romaniuk N. (2025) Zhyttievyy tsykl tovaru yak osnova dlia stratehii tovarnoi polityky [Product life cycle as a basis for product strategies]. *Academichni vizii*, vol. 42, pp. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294419>. Available at: <https://zenodo.org/records/15294419> (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)
3. Yifan R., Yilu Z., Heng X. (2020) Fashion Life Cycle Forecasting: Popularity of Fashion Elements on Social Media. *Forty-First International Conference on Information Systems* (India, 2020), pp. 1-17. Available at: <https://www.yifan-ren.com/media/Fashion%20Life%20Cycle%20Forecasting%20with%20Instagram.pdf> (accessed November 1, 2025).
4. Rogers, E.M. (2003) The diffusion of innovations, fifth edition. New York: The Free Press. 551 p.
5. Bezdyetko K., Serogina D. (2025) Stalyi rozvytok: evoliutsiia pidkhodiv do vyznachennia ta suchasni interpretatsii [Sustainable development: evolution of definitions and contemporary interpretations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6224> (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)
6. Butler A. (2022) Do Customers Really Care About Your Environmental Impact? *Forbes New York Business Council*. Available at: <https://www.forbes.com/councils/forbesnycouncil/2018/11/21/do-customers-really-care-about-your-environmental-impact/> (accessed November 1, 2025).

Андрій ТАРАХАН,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-5935-0346
dron4ik379@gmail.com

науковий керівник: **Сагайдак М.П.**,
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Andrii TARAKHAN,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR TRANSFORMING TOURISM BUSINESS IN WARTIME

Abstract. The article examines the development and implementation of a transformation strategy for a Ukrainian tourism enterprise under wartime conditions. It identifies key impacts of the full-scale war on tourism demand and business operations. The findings show that digitalization, domestic tourism development, operational flexibility, and risk management are critical for enterprise resilience. The proposed strategy focuses on digital infrastructure, product diversification, partnerships, and process optimization to ensure financial stability and post-war competitiveness.

Keywords: tourism business, wartime economy, transformation strategy, digitalization, internal tourism, risk management.

Актуальність. Сучасний стан туристичної галузі України визначається критичним впливом воєнно-політичних чинників. Запровадження правового режиму воєнного стану [1] суттєво обмежило можливості для традиційного виїзного туризму, що змусило суб'єктів господарювання діяти в межах оновленого законодавчого поля та Закону України «Про туризм» [2]. Згідно з даними Державної служби статистики України [3], галузь зазнала значних втрат, що робить питання розробки та впровадження стратегії трансформації туристичних підприємств критично важливим для їх виживання.

Постановка завдання. Умови правового режиму воєнного стану в Україні зумовлюють необхідність системної трансформації туристичного бізнесу, спрямованої на збереження життєздатності туристичних підприємств, адаптацію до підвищеної невизначеності та формування передумов післявоєнного відновлення. Відтак, розроблення стратегії трансформації в таких умовах має ґрунтуватись на комплексному аналізі зовнішніх загроз (безпекові обмеження, падіння попиту, регуляторні зміни, логістичні ризики) та внутрішніх можливостей підприємства (ресурсний потенціал, рівень цифровізації, організаційна гнучкість).

Результати дослідження. Розробка та впровадження стратегії трансформації підприємств туристичної галузі України передбачає переорієнтацію на внутрішній та регіональний туризм, розвиток цифрових каналів продажу й комунікації, диверсифікацію туристичних продуктів з урахуванням безпекових чинників, а також посилення ризик-менеджменту та фінансової стійкості. Важливу роль наразі відіграє партнерська взаємодія з органами місцевого самоврядування, закладами розміщення, транспортними операторами та громадськими ініціативами, що сприяє підвищенню адаптивності бізнесу.

Ключові наслідки повномасштабного вторгнення країни-агресора і введення в Україні правового режиму воєнного стану для туристичного попиту полягають у різкому скороченні міжнародних туристичних потоків, зниженні платоспроможного попиту та зміні мотивацій споживачів. Попит набуває переважно внутрішнього й регіонального характеру, орієнтуючись на короткострокові подорожі, безпечні локації, оздоровчі, рекреаційні та соціально-орієнтовані туристичні продукти. Водночас зростає значущість цифрових каналів інформування та бронювання, які сприяють формуванню довіри споживачів через оперативність, безпосередню залученість, прозорість і можливість швидкого коригування туристичних рішень. З іншого боку, найбільш суттєві наслідки запровадження правового режиму воєнного стану для діяльності туристичних підприємств виявляються у зростанні вимог до операційної гнучкості та адаптивності управління. Це зумовлює необхідність перегляду і трансформації бізнес-процесів з урахуванням динамічних змін безпекової ситуації, періодичних логістичних збоїв, обмеженої доступності трудових ресурсів, а також посилення регуляторного та комплаєнс-контролю. У цих умовах цифровізація набуває ролі системоутворюючого інструменту забезпечення безперервності діяльності та зниження операційних ризиків. Йдеться, зокрема, про впровадження українських CRM-систем як альтернативи цифровим рішенням, кінцевими бенефіціарами яких є компанії з рф, що відповідає вимогам економічної безпеки та санкційної політики держави. Паралельно активізується розвиток онлайн-каналів продажу туристичних продуктів, дистанційних форматів комунікації з клієнтами та інтеграції з партнерськими мережами, що дозволяє туристичним підприємствам зберігати операційну стійкість, оперативно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах високої турбулентності середовища [4].

Слід зазначити, що управління ризиками трансформується у пріоритетний елемент стратегічного управління туристичним підприємством і охоплює ідентифікацію безпекових, фінансових, операційних та репутаційних ризиків, формування сценаріїв реагування, диверсифікацію продуктового портфеля й джерел доходів. Взаємодія з органами влади, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами підсилює інституційну стійкість бізнесу. У сукупності цифровізація, розвиток внутрішнього туризму, операційна гнучкість та системне управління ризиками формують основу стійкості туристичних підприємств в умовах воєнного стану, забезпечуючи їх адаптацію до кризових викликів і створюючи передумови для конкурентоспроможного післявоєнного відновлення.

Отже, умови воєнного стану зумовлюють необхідність формування адаптивної стратегії трансформації туристичного бізнесу, орієнтованої не лише на антикризове виживання, а й на створення довгострокових конкурентних переваг у післявоєнний період. Така стратегія, на нашу думку, має комплексний характер і ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямках [4; 5]:

- 1) розвиток цифрової інфраструктури за якого цифровізація виступає ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності туристичних підприємств в умовах підвищених ризиків і мобільності попиту. Стратегія трансформації в цьому аспекті передбачає впровадження нових або розширення функціоналу існуючих цифрових платформ для онлайн-бронювання, CRM-систем, електронного документообігу, аналітики клієнтських даних і дистанційної комунікації з партнерами. Це дозволяє знизити транзакційні витрати, підвищити швидкість управлінських рішень і забезпечити гнучке реагування на зміни безпекової ситуації. У післявоєнний період сформована цифрова інфраструктура стане основою масштабування бізнесу і інтеграції у міжнародні туристичні мережі;

- 2) диверсифікація туристичних продуктів в стратегії трансформації передбачає

переорієнтацію з міжнародного туризму на внутрішній і регіональний сегменти з урахуванням безпекових обмежень та змінених споживчих пріоритетів. Це передбачає розвиток короткострокових, рекреаційних, оздоровчих, освітніх, культурно-пізнавальних і соціально відповідальних туристичних продуктів. Диверсифікація продуктового портфеля знижує залежність від одного сегмента попиту, підвищує стійкість доходів та формує нові ринкові ніші, актуальні і в післявоєнний період;

3) формування стратегічних партнерств, особливо в умовах воєнного стану важливого значення набуває мережевий характер туристичного бізнесу. Стратегія трансформації передбачає поглиблення співпраці з органами місцевого самоврядування, закладами розміщення, транспортними компаніями, культурними установами, громадськими організаціями та цифровими платформами. Партнерства сприяють спільному використанню ресурсів, зниженню операційних витрат, підвищенню довіри споживачів і формуванню комплексних туристичних продуктів, що підсилює конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі;

4) оптимізація бізнес-процесів і управління ризиками в стратегії трансформації передбачає реінжиніринг ключових бізнес-процесів із фокусом на гнучкість, ефективність і контроль ризиків. Це передбачає спрощення організаційної структури, у т.ч. з можливістю дистанційної/віддаленої роботи, впровадження сценарного планування, фінансового контролінгу, диверсифікації джерел доходів і резервування ресурсів. Системне управління ризиками (безпековими, фінансовими, операційними, репутаційними, логістичними) дозволяє мінімізувати втрати в кризовий період і створити стабільну основу для післявоєнного відновлення.

Висновки. Таким чином, стратегія трансформації туристичних підприємств у період воєнного стану має адаптивний та антикризовий характер, поєднуючи інструменти стратегічного управління, цифровізації та інституційної взаємодії з метою забезпечення операційної стійкості, соціально-економічної відповідальності та конкурентоспроможності в післявоєнний період. В умовах правового режиму воєнного стану туристичний бізнес України зазнає системних змін як у сфері попиту, так і в операційній діяльності, що зумовлює переосмислення традиційних моделей функціонування та посилення ролі адаптивних управлінських інструментів.

Запропоновані стратегічні напрями трансформації туристичного бізнесу в умовах воєнного стану мають адаптивно-стратегічний характер і поєднують цифрову модернізацію, продуктову диверсифікацію, партнерську взаємодію та оптимізацію бізнес-процесів. Реалізація стратегії трансформації забезпечує фінансову стабільність підприємств у короткостроковій перспективі та формує конкурентні переваги, необхідні для стійкого розвитку й інтеграції у глобальний туристичний простір у післявоєнний період.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy. (2015). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the Legal Regime of Martial Law]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed December 2, 2025)
2. Zakon Ukrainy. (1995). Pro turyzm [On Tourism]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (accessed December 2, 2025)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Statystychna informatsiia [Statistical Information]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed December 2, 2025) (in Ukrainian)
4. Sumets O. (2025). EXPERT ASSESSMENT BY MANAGERS OF FACTORS INFLUENCE ON THE MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN DOMESTIC BUSINESS. *Science Notes of KROK University*, (2(78), 213–224. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-213-224> (accessed December 3, 2025) (in Ukrainian)
5. Rassadnikova S. (2024). MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES: A STRATEGIC APPROACH. *Transformational Economy*, (3 (08), 89-94. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-13>. (accessed December 3, 2025) (in Ukrainian)

Анастасія ТИТАР,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Державний біотехнологічний університет, Україна
ORCID 0009-0007-0031-7066
acfbtk@gmail.com

науковий керівник: **Ткаченко О.П.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Anastasiia TYTAR,
State Biotechnological University, Ukraine

TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT AND ENHANCING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract. In the modern competitive environment, traditional quality control methods no longer ensure consistent organizational efficiency. Total Quality Management (TQM) transforms quality into a strategic management philosophy. This study explores TQM as an integrated tool for enhancing competitiveness through five key principles: customer focus, employee involvement, continuous improvement, process control, and data-based decision-making, exemplified by Toyota's Kanban and Just-In-Time system.

Keywords: Total Quality Management, strategic management, competitiveness, Kaizen, continuous improvement

Актуальність. У сучасному конкурентному середовищі традиційні підходи до контролю якості часто не забезпечують системного впливу на всі аспекти діяльності підприємства. У цьому контексті комплексне управління якістю (Total Quality Management, TQM) виступає стратегічною концепцією, що трансформує якість з ізольованої функції контролю в цілісну філософію управління організацією. Зростання глобальної конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг актуалізують необхідність впровадження системних підходів до управління якістю на підприємствах.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні потенціалу систем комплексного управління якістю як інтегрованого інструментарію для вдосконалення стратегічного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності організацій. TQM можна визначити як структурований, безперервний процес виявлення та усунення помилок у виробництві, оптимізації ланцюгів поставок та покращення обслуговування клієнтів. Його основна передумова полягає в тому, що всі учасники виробничого процесу повинні нести спільну відповідальність за якість кінцевого продукту [1].

Виникнення TQM висвітлено в роботі В. Шухарта (1920-ті роки) та було розвинуто піонерами якості Д. Джураном і В. Едвардсом Демінгом після Другої світової війни. Практичне застосування їхніх ідей, зокрема в Японії, перетворило управління якістю з реактивної діяльності на проактивний, системний підхід.

Результати дослідження. Ефективність TQM регулюється п'ятьма взаємопов'язаними принципами:

1. Орієнтація на клієнта (активне використання відгуків для переорієнтації процесів організації). Стратегічний фокус – зовнішня узгодженість; операційний прояв – опитування клієнтів, інтеграція відгуків у R&D, аналіз ринку.

2. Відданість співробітників (інвестиції у постійне навчання та створення мотиваційного середовища). Стратегічний фокус – внутрішня культура; операційний прояв – програми навчання, розширення можливостей, зменшення плинності кадрів.

3. Постійне вдосконалення (концепція «Кайдзен» - невинні зусилля щодо поступових удосконалень). Стратегічний фокус – довгострокова філософія; операційний прояв – Поступові зміни процесів, бенчмаркінг, заходи «Кайдзен».

4. Дотримання процесів (документовані робочі процеси і блок-схеми). Стратегічний фокус – стандартизація; операційний прояв – блок-схеми, документовані процедури, візуальні плани дій.

5. Використання даних (об'єктивний аналіз ефективності через панелі моніторингу та статистичний контроль). Стратегічний фокус – управління на основі фактів; операційний прояв – панелі ефективності, статистичний контроль, аналіз вартості якості [2].

Теоретичні принципи TQM втілюються через три ключові основи:

- 1) прийняття рішень на основі даних;
- 2) системну інтеграцію через єдині інформаційні системи (ERP);
- 3) ефективну комунікацію.

Керівництво повинно постійно аналізувати кінцеві показники виробництва та ефективності для порівняння з плановими. Системна інтеграція забезпечує безперешкодну взаємодію всіх підрозділів через єдині інформаційні системи (ERP), що руйнує бар'єри та забезпечує роботу з актуальними даними в реальному часі. Ефективна комунікація мотивує співробітників і забезпечує розуміння ролей та обов'язків [2].

Класичним прикладом успішного практичного впровадження TQM є виробнича система компанії Toyota Motor Corporation з використанням системи «Канбан» та філософії «Just-In-Time» (JIT), що створює систему «витягування», коли запаси поповнюються виключно за фактичною потребою, оптимізуючи витрати на зберігання та забезпечуючи вбудований контроль якості.

Трансформація підходів до управління якістю відбувалася поетапно - від інспекційного контролю готової продукції до всеохоплюючої управлінської концепції. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) систематизувала найкращі практики у стандарти серії ISO 9000, що визначають фундаментальні вимоги до систем забезпечення якості. TQM розширює рамки цих стандартів, пропонуючи цілісну методологію безперервного вдосконалення [3].

Впровадження TQM пропонує значні переваги: підвищення якості продукції та лояльності клієнтів, зниження витрат через мінімізацію втрат і переробки, зростання адаптивності до ринкових змін. Проте існують і недоліки: потреба в глибокій корпоративній відданості, значні фінансові інвестиції в навчання та системи, опір змінам з боку персоналу, необхідність повної підтримки всіх рівнів управління.

Успішне впровадження TQM вимагає трьох ключових умов:

—непохитної підтримки вищого керівництва з інтеграцією цілей якості в бізнес-стратегію;

—зміщення інвестицій з обладнання на людські ресурси через широке навчання персоналу;

—трансформації організаційних структур від ієрархічних до процесно-орієнтованих і міжфункціональних.

Висновки. Системи комплексного управління якістю виступають потужним інструментом стратегічного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності. Ефективність TQM залежить не лише від технічних аспектів, а й від підтримки керівництва, підготовки персоналу та готовності до організаційної трансформації. Впровадження TQM пропонує значні переваги: підвищення якості продукції та лояльності клієнтів, зниження витрат через мінімізацію втрат і переробки, зростання адаптивності до ринкових змін. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, формуванням культури управління на основі даних і постійного вдосконалення, що забезпечує стійкість управлінських рішень і конкурентні переваги підприємств.

REFERENCES

1. Zosym M. (2023) Totalne upravlinnia yakistiu (Total quality management - TQM) [Total quality management - TQM]. Available at: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iajistiu/> (accessed November 10, 2025) (in Ukrainian)
2. Lutsk National Technical University. (n.d.). *Zahalne upravlinnia yakistiu* [Total quality management]. Available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Самчук%20Л.М/page23.html (accessed November 10, 2025) (in Ukrainian)
3. Derzhavnyy standart Ukrainy [State Standard of Ukraine]. (2015). DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]. Available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf (in Ukrainian)

Віта ШАЛАПУТА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-4206-1772
vitashalaputa20@gmail.com
науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Vita SHALAPUTA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ENHANCEMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. Effective customer interaction management is a key factor of competitiveness for modern business organizations. The article identifies typical problems in this area, such as fragmented customer data, reliance on manual records and the absence of clear service standards. As a solution, it substantiates the implementation of a CRM system that consolidates customer information, structures interaction stages and supports segmentation and personalization. The expected results are fewer lost requests, higher service transparency, increased customer satisfaction and more efficient use of resources.

Keywords: customer interaction management, customer service, CRM system.

Актуальність. В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та підвищення вимог споживачів до якості сервісу саме ефективне управління взаємодією з клієнтами стає ключовим чинником успіху бізнес-організації. На практиці робота з клієнтами часто ускладнюється фрагментарністю інформації, відсутністю єдиної бази даних, залежністю від «ручних» записів та індивідуальних підходів окремих менеджерів, що призводить до втрати звернень, низького рівня контролю й неможливості повноцінної аналітики. Впровадження CRM-системи дозволяє подолати ці проблеми, забезпечуючи централізований облік контактів і угод, прозорість процесів, систематизацію клієнтської бази та створення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, дослідження можливостей і ефектів використання CRM-системи в бізнес-організації є своєчасним та важливим з огляду на потребу підвищення результативності роботи з клієнтами, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку компанії [1].

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування переваг, виявлення недоліків та викликів, а також визначення напрямків удосконалення управління взаємодією з клієнтами на основі CRM-системи в сучасних бізнес-організаціях.

Результати дослідження. Управління взаємодією з клієнтами визначає якість використання клієнтського потенціалу та безпосередньо впливає на фінансові результати й конкурентоспроможність бізнес-організації. В умовах посилення конкуренції, цифровізації та зміни споживчих очікувань компанії змушені постійно шукати шляхи удосконалення підходів до роботи з клієнтами [1]. Одним із ключових напрямів такого удосконалення є перехід від епізодичних контактів до системного управління всією сукупністю взаємодій із клієнтом на різних етапах «його шляху» та в різних каналах комунікації. Впровадження CRM-системи відіграє тут центральну роль, оскільки дозволяє створити єдину базу клієнтів, зберігати історію контактів, стандартизувати основні етапи обслуговування та забезпечити прозорість процесів взаємодії. Це зменшує кількість втрачених звернень, дублювання роботи, підвищує керованість клієнтського сервісу та формує основу для подальшої персоналізації [2].

Результати дослідження показали, що впровадження CRM-системи змінює характер управління взаємодією з клієнтами з хаотичного та реактивного на планомірний і проактивний. Централізований облік контактів та угод забезпечує цілісне бачення клієнтської бази, дає змогу виділяти сегменти клієнтів за частотою звернень, обсягом покупок, рівнем активності та реагуванням на комунікації. Це створює підґрунтя для адресних пропозицій, побудови диференційованих сценаріїв обслуговування для різних груп клієнтів та оптимізації навантаження на менеджерів. Окремим результатом є посилення аналітичної складової управління: CRM надає інструменти для відстеження динаміки взаємодій, конверсії звернень в угоди, частоти повторних покупок, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони в процесі обслуговування та оцінювати ефективність маркетингових і сервісних рішень [3].

Дослідження також засвідчило, що удосконалення управління взаємодією з клієнтами на основі CRM-системи має відчутні зовнішні ефекти для бізнес-організації. Завдяки більш швидкій та узгодженій комунікації, послідовності дій у різних каналах та фіксації всіх домовленостей підвищується передбачуваність сервісу для клієнта, зменшується кількість конфліктних ситуацій і непорозумінь. Системна робота з повторними зверненнями, нагадуваннями, супровід після продажу сприяють зростанню лояльності клієнтів та зміцненню довіри до компанії. У сукупності це проявляється в більш стабільному клієнтському потоці, кращій репутації на ринку, зниженні витрат на залучення нових клієнтів порівняно з утриманням наявних, а також у підвищенні загальної ефективності діяльності бізнес-організації завдяки більш раціональному використанню клієнтського потенціалу.

Впровадження CRM сприяє створенню якіснішої системи обслуговування, орієнтованої на потреби споживача. Це забезпечує не лише підвищення рівня довіри до бренду, а й формування позитивного іміджу компанії в конкурентному середовищі [2; 3].

Висновки. Впровадження CRM-системи в бізнес-організації є доцільним інструментом удосконалення управління взаємодією з клієнтами, оскільки забезпечує централізований облік контактів, історії звернень та угод, зменшує інформаційні втрати й дублювання роботи менеджерів. Систематизація

клієнтських даних дозволяє якісно сегментувати базу, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень задоволеності й лояльності клієнтів. CRM також підсилює контроль і прозорість процесів обслуговування, надаючи управлінцям аналітичну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень щодо маркетингових і сервісних заходів. У підсумку це сприяє ефективнішому використанню ресурсів, зростанню повторних звернень та посиленню конкурентоспроможності бізнес-організації.

REFERENCES

1. Obruch, H. V., Berezhnyi, I. O., Havadziuk, Ye. B. (2021) Osoblyvosti upravlinnia dosvidom kliientiv pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [FEATURES OF MANAGING THE CUSTOMER EXPERIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, no. 75, pp.119–128. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281375> (in Ukrainian).
2. Kobushko O., Manzhola A. (2023) Rol tsyfrovoyi transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii [The Role of Digital Transformation in Management Optimization Organizations]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08> (in Ukrainian).
3. Polishchuk, I. I. (2021) CRM-systema yak osnova formuvannia spozhyvchoi loialnosti [Polishchuk I.I. CRM-system as the basis of formation of consumer loyalty]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, No.3(17), pp.76–80. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.11. DOI: 10.5281/zenodo.5751096. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/76.pdf>. (in Ukrainian).
4. Sahaidak M., Andryshchenko A. (2022) Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznesorhanizatsiiei [Digital communications in the business organization management system]. *Vcheni zapysky. Zbirnyk naukovykh prats Scholarly notes. Collection of scientific papers*. vol. 28(3), pp. 6-17. DOI:10.33111/vz_kneu.28.22.03.01.005.011. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1jAR3Fir7cNwvhjkIjTQn2Ai9-JkY5mYx/view>

Ірина ШТИФУРКО,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету, Україна
ORCID 0000-0002-7225-2827e
rozetta2311@gmail.com
науковий керівник: **Заюков І. В.,**
професор кафедри менеджменту та публічного управління, д.е.н., доцент

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

Iryna SHTYFURKO,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of DTEU, Ukraine

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE

Abstract. The relevance of the topic lies in the fact that in the conditions of rapid market changes, digitalization and high competition, transformational leadership is becoming a key factor in the development of corporate culture. This approach allows you to motivate employees, build trust, shared values and innovative thinking. Leaders who are able to inspire the team create an environment where everyone feels their significance and responsibility for the result, which increases the efficiency of the enterprise and its adaptability to modern challenges.

Keywords: transformational leadership, corporate culture, staff motivation, innovation, team interaction, management effectiveness.

Актуальність. Актуальність теми полягає в тому, що в умовах швидких змін ринку, цифровізації та високої конкуренції саме трансформаційне лідерство стає ключовим чинником розвитку корпоративної культури. Такий підхід дозволяє мотивувати працівників, формувати довіру, спільні цінності та інноваційне мислення. Керівники, здатні надихати команду, створюють середовище, де кожен відчуває свою значущість і відповідальність за результат, що підвищує ефективність підприємства та його адаптивність до сучасних викликів.

Постановка завдання. У сучасних умовах, коли бізнес змушений працювати в умовах нестабільності, трансформаційне лідерство стає не просто ефективним стилем управління, а необхідністю для виживання підприємства. Лідер цього типу здатен бачити не лише поточні проблеми, а й перспективу розвитку, формувати стратегічне бачення і об'єднувати навколо нього команду [1, с. 315]. Його завдання перетворити звичайних виконавців на зацікавлених учасників процесу, які відчувають власну відповідальність за результати компанії. У цьому полягає сутність сучасного управління створити середовище, де люди не бояться пропонувати ідеї, експериментувати та шукати нові рішення.

Трансформаційний лідер завжди орієнтований на розвиток. Він не просто

вимагає, а допомагає, підтримує і дає можливість кожному співробітнику проявити себе [2, с. 275]. Такий керівник прагне змінювати не тільки підходи до роботи, а й мислення людей формує культуру довіри, взаємоповаги та співпраці. Це особливо важливо в умовах, коли компанії переходять на дистанційний або гібридний формат роботи, а командна взаємодія потребує нових методів підтримки єдності. Саме лідер задає тон у спілкуванні, формує правила гри, що визначають атмосферу в колективі.

Окрім цього, важливо розуміти, що трансформаційне лідерство не може бути ефективним без особистісного прикладу. Співробітники наслідують поведінку керівника: якщо він відкритий до діалогу, готовий визнавати власні помилки і сприймає критику конструктивно ці ж принципи закріплюються у корпоративній культурі. Лідер має демонструвати чесність, послідовність і здатність до емпатії, адже тільки тоді він викликає довіру і справжню повагу [3, с. 300].

Таким чином, постановка завдання у дослідженні впливу трансформаційного лідерства полягає не лише у визначенні його теоретичних засад, а й у пошуку практичних способів підвищення ефективності управління через розвиток корпоративної культури. Саме цей тип лідерства дозволяє підприємствам залишатися стійкими, зберігати командний дух і формувати позитивний імідж навіть у найскладніші періоди. Це підхід, який поєднує людяність, гнучкість і стратегічне бачення, роблячи бізнес не лише конкурентоспроможним, а й ціннісно орієнтованим.

Результати дослідження. Трансформаційне лідерство позитивно впливає на корпоративну культуру, перетворюючи її з формальної структури на живу систему взаємодії. Під його впливом у колективах формується атмосфера довіри, взаємної підтримки й мотивації до розвитку. Працівники відчують, що їх думка має значення, а керівник не лише контролює, а й допомагає реалізувати потенціал. Це підвищує ефективність роботи, зменшує рівень плинності кадрів і зміцнює командний дух [4].

Корпоративна культура, побудована на трансформаційних засадах, сприяє більшій гнучкості підприємства. Команди швидше пристосовуються до змін, охочіше впроваджують нові ідеї та технології. Водночас важливо, що такий підхід змінює саму філософію управління замість системи контролю з'являється система взаємної довіри. У ній керівник стає наставником, який створює умови для професійного й особистісного зростання працівників.

У результаті компанія отримує не лише ефективний персонал, а й стабільну внутрішню культуру, що підтримує розвиток навіть у кризові часи. Трансформаційний лідер допомагає колективу мислити стратегічно, не боятися змін і бачити можливості у складних ситуаціях. Такий стиль керівництва формує сильні підприємства, де корпоративна культура стає не просто частиною іміджу, а справжнім інструментом успіху [5, с. 11-13].

Висновки. Отже, трансформаційне лідерство є одним із ключових чинників формування сучасної корпоративної культури підприємства. Воно спрямоване не лише на досягнення короткострокових цілей, а й на створення довгострокової системи взаємодії, у якій працівники відчують свою цінність і відповідальність за результат. Такий стиль управління формує середовище довіри, ініціативності та

партнерства, що забезпечує стабільність і гнучкість бізнесу навіть у складних ринкових умовах.

Трансформаційний лідер це не просто керівник, а рушій змін, який здатен мотивувати команду через власний приклад, комунікацію й емоційну підтримку. Його вплив проявляється у тому, що корпоративна культура поступово перетворюється з формальної системи на живу екосистему, де головними цінностями стають співпраця, інноваційність і постійний розвиток. Саме така культура сприяє формуванню сильних команд, підвищує рівень залученості персоналу та допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін.

REFERENCES

1. Volkov, O.O., Krasnokutska, N.S. (2024) Personal Effectiveness vs. Company Efficiency When Working Remotely and the Role of Transformational Leadership in Remote Work. *Business Inform* 5 : 310–319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-310-319>. Available at: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_310_319&year=2024 (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
2. Sahaidak M. (2023) Partnerstvo ta dyversyfikatsiia yak chynnyky formuvannia servisno-orientovanoi biznes-modeli pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Partnership and diversification as factors in the formation of a service-oriented business model of hotel and restaurant business enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol.318, no. 4, pp. 271-277. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/12/320-40.pdf> (accessed November 6, 2025)
3. Lenda, V.M., Ohanesian, H.S., Skibska, K.O. (2024) Transformation of Corporate Culture in the Wartime. *Business Inform* 5 : 297–303. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>. Available at: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_297_303&year=2024 (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
4. Biletskyi, O. (2024). TRANSFORMATION OF THE ROLE AND QUALITIES OF THE LEADER IN THE NEW MANAGEMENT PARADIGM. *Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4534> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
5. Hermanson H. The influence of the transformational and transactional leadership style of the head of a general secondary education institution on the development of teachers' digital culture. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2025. No. 1 (62). pp. 11–17. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325408> Available at: https://journals.uran.ua/sr_edu/article/view/325408 (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)

**СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА /
TRACK 2. SUSTAINABILITY MANAGEMENT**

Beka BAIASHVILI,
Ph.D. Student, Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Tbilisi, Georgia
ORCID 0009-0001-2464-4375
beka.baiashvili275@eab.tsu.edu.ge
Research supervisor: **Ineza GAGNIDZE,**
Associate Professor, Doctor of Economics

**THE ROLE OF “PRODUCT-AS-A-SERVICE” (PAAS) MODELS IN
PROMOTING SUSTAINABLE CONSUMPTION PATTERNS**

Abstract. The dominant linear “take-make-dispose” economic model fuels a planetary crisis. UN SDG 12 calls for sustainable consumption patterns. This paper analyzes Product-as-a-Service (PaaS), a business model shifting from ownership to access, as a key solution. The purpose is to demonstrate how PaaS enables the Circular Economy by realigning provider incentives from sales volume to asset longevity and value retention. This shift promotes resource efficiency, concluding that PaaS is a vital management tool for operationalizing sustainable consumption.

Keywords: Product-as-a-Service, sustainable consumption, circular economy, SDG 12, business models

Introduction. Humanity's dominant linear “take-make-dispose” economic model is the root cause of the “triple planetary crisis”: climate change, nature loss, and pollution [1]. This system, which extracts limited resources to create goods that become waste, is inherently finite [2].

In response, Sustainable Development Goal 12 (SDG 12) calls for "sustainable consumption and production patterns" [1]. The UN defines this as meeting basic needs while minimizing resource use, toxic materials, and waste emissions over the product lifecycle [2].

“Product-as-a-Service” (PaaS) is a critical management tool for this transition. It is a business model where a provider offers access to a product (via subscription or pay-per-use) rather than a one-time sale [3]. The provider retains ownership and manages the asset's full lifecycle. The customer pays for the value delivered, not the product. This paper analyzes PaaS as a fundamental mechanism for achieving SDG 12.

Purpose. The purpose of this paper is to analyze the mechanisms by which PaaS models facilitate the transition to the circular, sustainable patterns of SDG 12. We posit that PaaS is a primary enabling business model for the Circular Economy (CE) [4].

The analysis investigates how PaaS decouples economic growth from resource consumption. This argument rests on realigning economic incentives. In linear models,

profit comes from sales volume. In PaaS, retaining ownership inverts this: product failure, maintenance, and energy use become costs to the provider, not the consumer. This creates a market-driven incentive for sustainable design, durability, resource efficiency, and remanufacturing [5].

Results. PaaS models operationalize the Circular Economy (CE), a framework to eliminate waste and pollution and circulate products and materials (at their highest value) [2]. PaaS achieves this by granting the provider full lifecycle control [4].

This control and incentive drive two circularity strategies:

1. **Slowing Resource Loops:** Responsibility for repair incentivizes durable, reliable designs, extending the product's useful life.

2. **Closing Resource Loops:** Retaining the asset at end-of-life incentivizes design for disassembly, refurbishment, and remanufacturing, turning waste into a valuable resource.

This directly contributes to SDG 12 Targets 12.2 (efficient resource use) and 12.5 (waste reduction) [1]. This is validated by frontrunner firms in Table 1.

Table 1. Empirical Validation of PaaS Sustainability Impacts [3]

Company & Model	Industry/Context	Sustainability Impact & Mechanism
Philips	Lighting	Model: “Lighting-as-a-Service” (LaaS). Impact: Philips shifted from selling bulbs to selling guaranteed illumination. By retaining ownership, the incentive changed from maximizing unit sales to maximizing energy efficiency and lifespan, as Philips now pays the energy and replacement costs.
Interface	Flooring	Model: “Mission Zero” carpet leasing. Impact: This PSS model enabled a closed-loop “ReEntry” system. It resulted in a 74% reduction in the carpet’s carbon footprint, 92% reduction in landfill waste, and products made with 60% recycled or bio-based materials.
MUD Jeans	Fashion	Model: “Lease A Jeans” B2C subscription. Impact: Directly combats the “fast fashion” linear model. The lease system achieves a 94% reduction in water use compared to the industry standard. By retaining ownership, MUD ensures all jeans are returned and recycled, guaranteeing none end up in landfill.

Significant barriers remain. **Financial Barriers:** PaaS requires high upfront capital investment for product fleets and reverse logistics. Low-cost virgin materials may render reused components uncompetitive. **Consumer Barriers:** In B2C markets, the psychological “need for ownership” and low acceptance of access-based models are primary hurdles. **The Rebound Effect:** A key critique is that efficiency gains can lower service costs, potentially increase overall consumption, and negate environmental benefits [6].

However, PaaS offers a structural mitigation to this risk. Because the provider retains ownership, their profit is maximized by optimizing asset utilization and longevity, not maximum wasteful use. High-intensity use increases provider costs (maintenance, energy), creating an economic brake on the rebound effect [6].

Conclusions. This analysis concludes that PaaS models play a pivotal, actionable role in promoting the sustainable consumption patterns of UN SDG 12. This is a practical management solution validated by case studies of leading firms..

The primary mechanism is the realignment of economic incentives. By shifting the provider's focus from production volume to service value and asset longevity, PaaS embeds sustainability within the core profit motive. This operationalizes the Circular Economy—slowing and closing resource loops—and provides a pathway to achieve resource efficiency (12.2) and waste reduction (12.5).

While significant barriers remain, PaaS offers a structural advantage over linear commerce. PaaS is a management tool for transforming our economy from a linear model of unsustainable consumption to a circular model of sustainable use [7].

REFERENCES

1. UN Environment Programme. Ensure sustainable consumption and production patterns. UNEP. Available at: <https://www.unep.org/topics/sustainable-development-goals/why-do-sustainable-development-goals-matter/goal-12> (Accessed November 5, 2025).
2. Ellen MacArthur Foundation. What is a circular economy?. Ellen MacArthur Foundation. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview> (Accessed November 5, 2025).
3. DigitalRoute. What is Product-as-a-Service (PaaS) and How Does it Work?. DigitalRoute. Available at: <https://www.digitalroute.com/resources/glossary/product-as-a-service/> (Accessed November 5, 2025).
4. Henriques, R.; Figueiredo, F.; Nunes, J. Product-Services for a Resource-Efficient and Circular Economy: An Updated Review. *Sustainability* 2023, 15 (15), 12077. <https://doi.org/10.3390/su151512077> (Accessed November 5, 2025).
5. Yang, M., Smart, P., Kumar, M., Jolly, M., & Evans, S. (2018). Product-service systems business models for circular supply chains. *Production Planning & Control*, 29(6), 498–508. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1449247> (Accessed November 5, 2025).
6. Evolveable. Overcoming the Rebound Effect in the Circular Economy. Evolveable.com. Available at: <https://evolveable.com/overcoming-the-rebound-effect-in-the-circular-economy/> (Accessed November 5, 2025).
7. Baiashvili, B. (2025). CHALLENGES OF IMPLEMENTING CIRCULAR ECONOMY BUSINESS MODELS IN GEORGIA. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 23(4), 376-394. DOI [10.7906/indec.23.4.5](https://doi.org/10.7906/indec.23.4.5) Available at: <https://www.indec.eu/index.php?s=x&y=2025&p=376-394>

Dmytro GUBANOV,
Master's Student,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Research supervisor: **Olga BANIT,**
Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,
Professor of the Department of Management

ALGORITHM OF FORCED ENTERPRISE RELOCATION STRATEGY

Abstract. This study addresses the urgent need for a structured framework by developing a formalized, six-stage algorithm for the forced enterprise relocation strategy. The resulting algorithm outlines a sequential management process, beginning with an immediate Risk and Threat Assessment and culminating in the Assessment of Relocation Effectiveness. Key findings underscore that successful forced relocation necessitates a security-first approach in Strategic Destination Selection and a complex, state-supported logistical strategy during Operational Continuity Planning. The proposed algorithm serves as a critical managerial tool, guiding enterprises in transforming emergency displacement into a foundation for resilient, crisis-proof operations.

Keywords: business strategy, enterprise, forced relocation, six-stage algorithm

Introduction. The core motivation for implementing a relocation strategy in Ukraine is often survival, driven by the urgent need to preserve business viability, protect personnel, and shield assets and production capacities from physical destruction or military action. The full-scale war in Ukraine has caused significant transformations in the economic environment, most notably the forced relocation of enterprises from areas of active combat. According to the Ministry of Economy of Ukraine, as of 2023, over 800 enterprises had applied for relocation, with approximately 600 already moved [1]. This necessary step, often referred to as operational relocation (a rapid move due to external factors), serves as a crucial strategy for business continuity in crisis conditions.

The primary objective of this study is to develop a formalized algorithm for the forced enterprise relocation strategy, formulated through a comprehensive analysis of extant scholarly literature and the contemporary operational realities imposed by martial law.

Research Findings. Relocation involves changing a business's location from one jurisdiction to another, to create more favorable operating conditions, whether domestically or internationally [2]. Enterprise relocation during wartime is not merely a logistical task but a complex managerial strategy that encompasses security, social, economic, and legal aspects [2]. The scientific sources offer extensive supplementary material, particularly concerning the motives, challenges [3; 4], and detailed steps for both internal relocation (common in Ukraine during martial law) [5] and international relocation, often highlighting the urgency and constraints of forced movement [6; 7]. Based on a review of these scholarly sources, an algorithm for the forced relocation strategy is proposed, which typically involves six sequential stages.

The following analysis provides a brief overview of the features of each stage, with a specific focus on the realities within Ukraine.

1. Risk and threat assessment.

This initial stage mandates a deep analysis of the company's internal state to determine the necessity, feasibility, and readiness for relocation. This assessment encompasses situational analysis, macro-environmental review, internal potential evaluation, relocation suitability screening, and personnel profiling. During the situational analysis, it is advisable to employ systemic audit tools, such as a SWOT analysis, to evaluate the current operating environment. The macro-environmental review (PESTEL) requires an analysis of factors beyond the company's control to which it must adapt, such as the threat of military action, the current state of war, economic stability, and the prevailing legal and regulatory frameworks [7, p. 8]. The internal potential screening is executed by assessing critical internal aspects, including customer relationships, production and logistics capabilities, personnel management structure, access to financing, and strategic management effectiveness [5, p. 5]. Specifically, management must evaluate the readiness to relocate, the suitability of its assets for transfer (e.g., the possibility of moving production capacity), and the actual need for the move based on current external, marketing, resource, and production conditions.

2. Relocation decision making

The decision to execute forced relocation in a wartime scenario is primarily driven by urgent non-economic imperatives. Primary motivations for forced relocation include ensuring safe working conditions, preserving business, and retaining jobs. The resultant relocation goals must be rigorously defined using the SMART criteria [8, p. 15]. A crucial strategic determination involves establishing the intended duration: whether the relocation will be temporary (until the cessation of military operations) or permanent. This temporal decision directly dictates the operational format chosen: full relocation (transfer of all resources and facilities), partial relocation (movement of select capacities or departments), or mixed relocation (establishing a new division with partial personnel deployment while the original site maintains partial operations) [8, p. 6; 7, p. 118].

3. Selection of a new location

This phase represents the most challenging aspect of strategy development, focusing on identifying an optimal and secure location [5, p. 5; 4, p. 4]. Unlike conventional relocation, which typically prioritizes cost efficiency and market access, forced relocation is fundamentally driven by security imperatives. Factors such as logistical resolution or improved pre-existing business conditions become secondary considerations. The process mandates a preliminary screening to exclude economically, geographically, or technologically unattractive regions, followed by a detailed filter analysis based on pre-established criteria [7, p. 16]. Market analysis tools, including PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces, are instrumental in evaluating the shortlisted destinations. In the Ukrainian context, enterprises predominantly gravitate toward regions that exhibit developed industrial and social infrastructure, alongside robust human capital. The most frequently favored destinations often include the Lviv, Zakarpattia, Chernivtsi, and Ivano-Frankivsk regions [5, p. 2].

4. Logistical planning of relocation

This phase requires meticulous planning to secure the continuity of business operations throughout the physical transfer [5, p. 5]. Preparation involves addressing several key operational spheres: securing and preparing new premises (including

necessary repairs and utility hookups), planning the relocation of production capacities, managing and preparing personnel for the move, adapting the marketing strategy, reviewing the overarching business model and strategy, and securing necessary financing. On the realities of Ukraine, state support mechanisms are available, including assistance with equipment transport. For instance, Ukrposhta may assume responsibility for transport to the nearest railway hub and for processing documentation related to subsequent compensation claims. It is acknowledged that relocation is a capital-intensive undertaking. Consequently, enterprises are encouraged to leverage government support programs, such as the "Affordable Loans 5-7-9%" program, or apply for grant funding via the "eRobota" portal on the Diia platform [4, p. 5].

5. Adaptation to the new environment

This phase constitutes the relaunch of the enterprise's activities at the new operational site. A strategic relaunch necessitates market segmentation, the development of a competitive positioning strategy, and the final establishment of physical operations. The Operational Checklist (Post-Relocation) includes:

- defining or revising the business strategy and model based on the new target audience and value proposition;
- ensuring the product or service suitability for the new location;
- performing necessary modifications or rebranding, if required [5, p. 5].

At this juncture, the focus must shift toward attracting and integrating qualified personnel. It is important to recognize that managing employee logistics, family relocation support, cultural disparities, and potential language barriers significantly increases the complexity of human resource management compared to purely internal moves. Adaptation is central to developing sustainable advantages, requiring rapid responsiveness to demand shifts (flexibility), rigorous cost optimization, the active implementation of innovations (new technologies/materials), and the deployment of effective management practices (automation, efficient resource utilization).

6. Assessment of relocation effectiveness

This final stage evaluates the success of the relocation strategy and its alignment with core corporate objectives. Effectiveness is conceptualized as a multidimensional construct, signifying the business's capacity to achieve strategic economic goals, ensure a positive benefit-to-cost ratio, and maintain or enhance its competitive position, property base, and capital value [5, p. 5]. This assessment necessitates evaluating the strategy's measurable impact on the company's profitability and operational activities. Furthermore, continuous monitoring of performance indicators and competitive positions allows for the necessary correction and adaptation of the strategy to ensure long-term success. The entire relocation process concludes with the formal adaptation of the business model and the establishment of normalized, stable operations within the new operating environment.

Conclusions. This study successfully formalized a sequential, six-stage algorithm for the forced enterprise relocation strategy, thereby fulfilling the primary research objective. This comprehensive framework underscores that wartime relocation transcends a simple logistical transfer, serving instead as a complex managerial and security-driven response defined by non-economic imperatives. The algorithm underscores the crucial role of the Ukrainian government's support mechanisms (e.g., transportation aid, financing programs, industrial parks) as vital enablers of business

continuity during the Operational Continuity Planning phase.

Future scholarly inquiry should focus on the long-term economic performance of relocated firms, specifically analyzing the success rate of the post-relocation business model adaptation and quantifying the net positive contribution of state support programs to job retention and regional economic stability.

REFERENCES

1. *Prohrama relokatsii: za rik velykoi viiny «pereikhaly» 800 kompanii* (2023) [Relocation Program: 800 companies 'moved' during a year of major war]. *Ekonomichna Pravda – Economic Truth*, March 2. Available at: <https://surl.li/gzwjyz> (in Ukrainian)
2. Hudima T.S., Yershova Yu.O., Soshnykov A.O. (2025) Relokatsiia biznesu v umovakh voiennoho stanu: normatyvno-pravovi aspekty dyferentsiiovanoho rehuliuвання [Business relocation in the context of martial law: regulatory and legal aspects of differentiated regulation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Herald of Uzhhorod National University*. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/341205/329187> (accessed October 16, 2025) (in Ukrainian)
3. Proskurnia V. (2025) Osoblyvosti ta instrumenty realizatsii stratehii relokatsii pidpriemstv v Ukraini [Features and tools for implementing the enterprise relocation strategy in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 2(17), pp. 361–367. Available at: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9cc2fcc-2a6e-4b1f-9cc3-53b3c63816ce/content> (accessed October 17, 2025) (in Ukrainian)
4. Chubuk L., Nesterenko O. (2024) Stratehichni aspekty relokatsii pidpriemstv v umovakh konkurentnykh ta voiennykh vyklykiv [Strategic aspects of enterprise relocation in the context of competitive and military challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Herald of Taras Shevchenko National University of Kyiv*. Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/en/article/view/2148/2451> (accessed October 16, 2025) (in Ukrainian)
5. Merezko V., Ivanchenko H. (2023) Osnovni etapy formuvannia stratehii relokatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Main stages of forming the enterprise relocation strategy in the context of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443/2363> (accessed October 15, 2025) (in Ukrainian)
6. Lishchynska V. (2023) Stratehiia relokatsii biznesu v umovakh viiny [Business relocation strategy in wartime conditions]. *Strategiia biznesu: ukrainski realii ta mozhlyvosti konverhentsii z YeS: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. – Business Strategy: Ukrainian Realities and Opportunities for Convergence with the EU: collection of materials of the International scientific and practical Internet conference*, November 08, 2023. Kyiv: KNEU, pp. 116–120. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f884a3f-54bc-4bec-89eb-e6038d43cf55/content> (accessed October 18, 2025) (in Ukrainian)
7. *Posibnyk z relokatsii pidpriemstv. Pokrokovyi plan dii pidpriemstv z relokatsii 2022* (2022) [Guide to enterprise relocation. Step-by-step action plan for enterprises for relocation 2022]. GoLocal. Available at: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf> (in Ukrainian)

Олександр ВОЛКОВ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-3471-3912
volkovaleksandr_2002@icloud.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

ВПЛИВ ESG-РЕГУЛЮВАННЯ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Oleksandr VOLKOV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPACT OF ESG REGULATION ON THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS

Abstract. Tightening environmental regulation reduces the intertemporal manageability of investments: CAPEX/OPEX and the cost of capital rise, the planning horizon shortens, and the risk of stranded assets increases. ESG signals create asymmetries: financially flexible firms reallocate CAPEX and strengthen capabilities, while liquidity-constrained firms settle for bare-minimum compliance. The shift toward compliance CAPEX and growing operational volatility form an adaptation trap that undermines long-term development trajectories.

Keywords: project; sustainable development; sustainability projects; ESG; ESG regulation.

Актуальність. Прискорення «зелених» стандартів і цифровізації ESG-звітності радикально змінює структуру інвестиційного капіталу та інвестиційні цикли у галузях з високою капіталомісткістю. Від якості регуляторного дизайну та фінансової еластичності підприємств залежить їхня спроможність утримувати довгі інноваційні траєкторії, уникаючи неефективних короткострокових рішень.

Постановка завдання. Завдання дослідження полягає у визначені, яким чином існуючі регуляторні норми та ринкові ESG-сигнали трансформують вартість інвестиційного капіталу і кредитні спреди, впливають на зміну логіки виконання інвестиційних проєктів, змінюють акценти у формуванні капітальних інвестиційних витрат та впливають на проєктні ризики з метою окреслення механізмів збереження стратегічної керованості інвестицій.

Результати дослідження. Останнє десятиріччя принесло компаніям дуже значний регуляторний тиск: кліматичні зобов'язання, екологічне звітування, «зелені» стандарти ланцюгів постачання, цифровізація податкового адміністрування. Зовнішні регулятори декларують прискорення сталої трансформації, однак для стратегічного менеджменту компаній вирішальним є не намір, а те, як регуляторна рамка впливає на керованість інвестицій на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Якщо вимоги накладають значне навантаження на

капітальні та операційні витрати, горизонт планування скорочується. Частка «обов'язкового» інвестиційного капіталу зростає, а ініціативи розвитку відсуваються, постійні витрати на дотримання й звітність підвищують точку операційної окупності, невизначеність правил і технологічних пріоритетів збільшує вартість капіталу, звужуючи прийнятний період окупності. Додатково позначається асиметрія між життєвими циклами активів і фазами регуляцій: коли вимоги змінюються швидше, ніж амортизується інфраструктура, компанії вдаються до тимчасових рішень, що погіршує проміжну ефективність і підвищує ризик «застряглих» активів. Управлінська увага в такому контексті зсувається від послідовної програмно-портфельної проектної логіки до операційного реагування, де переважають короткі цикли, зростає волатильність бюджетів, а процесу створення цінності та фіксації вигод бракує інституційної стійкості [1, 2].

Регуляторні шоки, пов'язані з посиленням екологічних вимог, істотно впливають на вартість капіталу, зокрема для високозабруднювальних галузей. Дані експериментів свідчать про підвищення кредитних спредів корпоративних облігацій після запровадження суворіших правил [3]. Цей ефект виразніший у секторах із високими екстерналіями забруднення і проявляється як на вторинному ринку (розширення спредів), так і на первинному (зростання дохідностей нових розміщень). Це прямо зумовлено одночасною дією очікуваних штрафів і витрат на дотримання вимог регуляторів, підвищеною песимістичною оцінкою ризиків інвесторами та «вимиванням» ліквідності на потреби відповідності регулятивним нормам. У підсумку зростає спред за замовчуванням і, відповідно, ринкова оцінка дефолтного ризику, що обмежує позикоспроможність і ускладнює фінансування масштабних інвестиційних проєктів та програм модернізації.

Навіть «м'які» ринкові ESG-сигнали, не будучи юридично обов'язковими, здатні опосередковано підвищувати управлінські витрати й змінювати структуру капітальних інвестицій. Організації з нижчими фінансовими обмеженнями реагують на такі імпульси швидше: коригують стратегічні пріоритети, підсилюють управлінські компетенції, зокрема через залучення керівників із «зеленим» досвідом, активніше переорієнтовують капітальні інвестиції на ініціативи сталості. Натомість для компаній із тиском ліквідності аналогічна адаптація суттєво дорожча або практично недоступна, тож навіть симетричний зовнішній сигнал породжує асиметричний внутрішній ефект: сильні компанії нарощують спроможності, слабкі компанії фіксуються на мінімальному комплаєнсі [4].

Такі асиметрії посилюють конкурентні розриви і створюють виклик для керованості інвестиційних проєктів у галузях з високою капіталомісткістю. Виникає зміна орієнтирів в структурі капітальних витрат в напрямку комплаєнс-орієнтованих, поглиблюється розрив у доступній вартості капіталу, ускладнюється життєвий цикл інвестиційних проєктів та узгодження довгих траєкторій розвитку із обмеженими ресурсами. У підсумку стійкість інвестиційних проєктів визначається не лише якістю регуляторного дизайну, а й фінансовою еластичністю окремих компаній до реагування на ESG-сигнали ринку.

З позиції впливу стратегічного менеджменту на формування та реалізацію інвестиційних проєктів сталого розвитку формується різнонаправлений тиск. Посилення регуляторних вимог підвищує вартість боргового фінансування та ризикові

надбавки, особливо після екологічних інцидентів, що підвищує вартість залучення коштів для капітальних інвестицій [5]. Водночас ефект цифровізації, особливо нові вимоги до обліку, звітності та контролю проєктів, зменшує обсяг вільних грошових коштів для досліджень, розроблення та підготовчих проєктних стадій.

Економічно-політична невизначеність регуляторів знижує передбачуваність операційних рішень для компаній: коливаються строки постачання, ціни на сировину й енергію, а стабільність збуту погіршується. Оскільки засоби пом'якшення цих ризиків мають короткочасний ефект, підприємства змушені збільшувати страхові запаси, резерви простоїв та обсяги вільних коштів для поточних платежів. У підсумку зростають витрати на зберігання, логістику й оперативне управління та погіршується ефективність використання оборотного капіталу.

Ринкові сигнали щодо екологічних, соціальних та управлінських стандартів і вимоги до звітності відтягують управлінську увагу на підтвердження відповідності, інколи перетворюючи це на формальність, звужуючи простір для послідовних інвестиційних циклів – від пошуку рішень через пілотні випробування до подальшого масштабування – і для вбудованих гнучких рішень у портфелях проєктів. У підсумку порушується логіка традиційного життєвого циклу інвестиційних проєктів та їх пріоритизація: під тиском жорстких строків і показників компанії частіше обирають мінімальні технічні рішення відповідності, наприклад, дооснащення наявних активів і короткострокові виправлення, замість інвестицій у комплексні технологічні платформи з довгим строком окупності. Так формується «пастка адаптації», коли кошти витрачено і формальні цілі досягнуто, але структурна конкурентоспроможність не посилена.

Висновки. Суворе екологічне регулювання в сфері сталого розвитку рідко є нейтральним щодо керованості та послідовності сталих проєктів. На практиці це проявляється у виникненні короткострокового дефіциту внутрішніх грошових ресурсів, що звужує простір для інноваційної діяльності підприємства. Додатково політична невизначеність підривають передбачуваність та окупність довгострокового фінансування. У сукупності ці чинники зміщують управлінські пріоритети від стратегічного розвитку до забезпечення мінімальної відповідності ESG-вимогам, спотворюючи логіку реалізації інвестиційних проєктів. Якщо політика сталого розвитку справді націлена на інноваційно-промисловий розвиток, її параметри мають бути синхронізовані з реальним технологічним станом і фінансовими моделями підприємств (горизонти окупності, амортизаційні цикли), тоді як менеджмент компаній має переосмислити архітектуру інвестиційних проєктів, щоб зовнішні імпульси не руйнували, а дисциплінували довгі інвестиційні траєкторії.

REFERENCES

1. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. Vol. 60, issue. 11. pp. 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>. Available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2014.1984> (accessed November 4, 2025).
2. Barko T., Cremers M., Renneboog L. (2022) Shareholder engagement on environmental, social, and governance performance. *Journal of Business Ethics*. Vol. 180, No. 2. pp. 777–812. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04850-z>. Available at:

https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04850-z?utm_source=getftr&utm_medium=getftr&utm_campaign=getftr_pilot&getft_integrator=sciencedirect_contenthosting. (accessed November 4, 2025).

3. Wang Q., Wang L., Zhang Y., Peng H. (2025) Environmental regulations and bond pricing: A quasi-natural experiment based on the new environmental protection law. *Research in International Business and Finance*. Vol. 77, Part A. 102921. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102921>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531925001771>. (accessed November 4, 2025).

4. Yan S., Ling X., Ding J. (2025) Sustainable workplace accessibility, green CEO, and green finance: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*. Vol. 77, Part A. 102898. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102898>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531925001540> (accessed November 4, 2025).

5. Dang T.V., Wang Y., Wang Z. (2022) The role of financial constraints in firm investment under pollution abatement regulation. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 76. 102252. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102252>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119922000955> (accessed November 4, 2025).

Анастасія ГЕФКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID 0009-0005-3575-6160
anastasiyagefko@gmail.com

науковий керівник: **Оліх Л. А.,**
доцентка кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, к.е.н., доцент

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ПРАТ "МХП"

Anastasiia HEFKO,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THE CASE OF PrJSC "MHP"

Abstract. The paper examines the peculiarities of implementing the concept of sustainable development at an enterprise using the example of PJSC "MHP." The study analyzes the company's practical experience and highlights key initiatives directed toward the implementation of sustainable development objectives. The social responsibility policy implemented by the company to achieve economic, social, and environmental sustainability is described.

Keywords: sustainable development, corporate social responsibility, enterprise, ESG strategy.

Актуальність. У сучасних умовах глобальних трансформацій та загострення економічних, соціальних та екологічних проблем питання досягнення сталого розвитку суспільства набуває особливої актуальності. Вагому роль у цьому процесі відіграють підприємства, оскільки саме вони формують основу економічного зростання, забезпечують зайнятість населення, впливають на стан навколишнього середовища та рівень добробуту населення. Від рівня їх відповідальності та готовності трансформувати підходи до організації виробничих та управлінських аспектів залежить здатність суспільства гармонійно розвиватися у майбутньому.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення практичного досвіду впровадження та реалізації стратегії сталого розвитку на прикладі українського підприємства.

Результати дослідження. Інтеграція концепції сталого розвитку у діяльність підприємств передбачає необхідність структурної перебудови більшості процесів, адаптації бізнес-моделей до нових вимог суспільства, формування відповідної корпоративної культури та впровадження нових етичних норм ведення бізнесу. Забезпечення позитивних результатів від цього процесу неможливе без розробки відповідної стратегії сталого розвитку підприємства, політики корпоративної соціальної відповідальності та реалізації ініціатив, спрямованих на покращення стану економічної, соціальної та екологічної сфер. Прикладом успішного впровадження такої стратегії є ПрАТ "МХП".

ПрАТ “МХП” – це міжнародна компанія у галузі харчових та агротехнологій, провідний виробник курятини в Європі та один з найбільших виробників олії, зерна, комбікормів та молока в Україні [1]. В основі компанії вертикально інтегрована бізнес-модель, яка дає можливість забезпечувати повний цикл виробництва – від вирощування зернових культур, розведення птиці та великої рогатої худоби до реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також ефективний контроль якості продукції на всіх етапах. Компанія володіє виробничими потужностями в Україні та на Балканах, серед яких 11 рослинницьких підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів, 17 елеваторів, 28 тваринницьких ферм, 5 птахофабрик та 3 м’ясопереробних заводи [2]. Розробка та впровадження стратегії сталого розвитку для такої масштабної організації є необхідністю, яка зумовлена сучасним економічним та політичним становищем країни, очікуваннями суспільства щодо соціальних аспектів діяльності бізнесу, а також потребою в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Масштаби діяльності ПрАТ “МХП”, зокрема наявність численних виробничих потужностей, обсяги задіяних земельних та інших природних ресурсів, а також безпосередній вплив на харчову та агросфери зумовлюють необхідність раціонального використання наявних ресурсів, зниження кількості відходів виробництва та шкідливих викидів, а також оптимізації енергоспоживання. “МХП” як одне з найбільших підприємств України також безпосередньо впливає на соціальну складову шляхом створення робочих місць у містах та селах, забезпечення комфортних умов праці для співробітників, реалізації благодійних ініціатив, розвитку інфраструктури та місцевих громад, що зміцнює репутацію компанії як в Україні, так і на міжнародному рівні. З огляду на це, системний підхід до управління усіма аспектами діяльності компанії з урахуванням принципів сталого розвитку є критично важливим для організації діяльності на засадах концепції створення спільної цінності.

Відповідальність за розробку та реалізацію стратегії сталого розвитку в ПрАТ “МХП” покладена на окремий структурний підрозділ – дирекцію зі сталого розвитку. Філософія дирекції заснована на переконанні, що бізнес розвивається лише за умови процвітання суспільства, в якому функціонує. Її діяльність спрямована на інтеграцію принципів сталості та стійкості у стратегію розвитку компанії, визначення ключових соціальних та екологічних пріоритетів, формування політики корпоративної соціальної відповідальності та реалізації комплексних програм з метою мінімізації негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, розвитку людського потенціалу, підтримки місцевих громад, малого та середнього бізнесу [3]. Одним із ключових завдань дирекції зі сталого розвитку є впровадження інноваційних технологій у виробництві. За 2022 – 2024 рр. компанія інвестувала близько 690 млн. дол. у модернізацію технологій та обладнання, автоматизацію та цифрову трансформацію, проекти з підвищення енергоефективності та енергонезалежності, а також соціальні ініціативи [1]. Завдяки діяльності цього структурного підрозділу в ПрАТ “МХП” сформовано ефективну модель управління, яка забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії в сучасних соціально-економічних умовах.

До складу дирекції зі сталого розвитку входить благодійний фонд “МХП-Громаді”, який було створено у 2015 році для допомоги громадам у вирішення їхніх соціальних, економічних та екологічних проблем. На сьогодні Фонд діє в 13 областях України та більш ніж у 700 населених пунктах. Фонд співпрацює з українськими та міжнародними організаціями задля реалізації культурних, освітніх та благодійних ініціатив. З 2016 року Фонд активно розвиває проекти для молоді, соціальні програми у сферах здоров’я та екології. У 2019 році Фонд вийшов на всеукраїнський рівень і розпочав свою діяльність у всіх містах, де діють підприємства агрохолдингу “МХП”. За весь період існування фонду “МХП - Громаді” було реалізовано більше 1000 проектів, серед яких “Центр активного довголіття” для людей похилого віку, “Лікар для села”, “Лелека” для підтримки молодих сімей при народженні дитини, конкурси мікрогрантів для малого та середнього бізнесу, а також громадських організацій, “Зелена планета з МХП” тощо [4]. З початку 2022 року діяльність Фонду зосереджена на допомозі захисникам, ветеранам та переселенцям. З цією метою було створено програму “МХП Поруч”, яка забезпечує комплексну медичну та психологічну допомогу, правовий супровід, адаптацію та реінтеграцію військовим, ветеранам та їхнім родинам. Реалізація цих соціально орієнтованих ініціатив свідчить про усвідомлення компанією важливості досягнення сталості та стійкості, а також прагнення забезпечити довгостроковий позитивний вплив на суспільство та економіку країни [5].

Висновки. Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку та врахування сучасних тенденцій розвитку суспільства є обов’язковими умовами забезпечення стабільної діяльності компанії та економічної системи країни загалом. Досвід ПрАТ “МХП” є підтвердженням того, що системний підхід до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем на рівні підприємства сприяє зміцненню довіри з боку працівників, суспільства та партнерів, підвищенню конкурентоспроможності на ринку та забезпеченню гармонійного розвитку бізнесу у сучасних умовах.

REFERENCES

1. MKhP – tse mizhnarodna kompaniia u sferi kharchovykh ta ahrotekhnolohii [MHP is an international company in the field of food and agrotechnology]. Available at: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
2. Vyrobnychyi departament [Production Department]. Available at: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/vyrobnyststvo> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
3. Dyrektsiia zi staloho rozvytku [Sustainable Development Directorate]. Available at: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/stalyj-rozvytok> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
4. MKhP Hromadi – blahodiinyi fond [MHP Hromadi is a charitable foundation]. Available at: <https://mhpgromadi.org.ua/fund/pro-fond> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
5. Veteranski polityky kompanii: prohrama “MKhP Poruch” sered kraschchykh u natsionalnomu doslidzhenni [Veteran policies of companies: the “MHP Poruch” program is among the best in the national study]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=veteranski-polityky-kompanij-prohrama-mhp-poruch-sered-kraschyh-u-natsionalnomu-doslidzhenni> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)

Юлія ГОЙСЮК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
julia.hoisiuk@gmail.com
науковий керівник: **Гончар В. В.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ESG-КОМПОНЕНТІВ І
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ**

Yuliia HOISIUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ESG COMPONENTS AND
CORPORATE GOVERNANCE IN FORMING A COMPANY'S
INVESTMENT ATTRACTIVENESS**

Abstract. The study examines the relationship between ESG components and corporate governance in shaping a company's investment attractiveness. Environmental, social and governance indicators function as key determinants of sustainable development and long-term value creation. Corporate governance provides the institutional framework for integrating ESG principles into strategy, risk management and reporting. Companies with strong ESG performance demonstrate lower risks, higher transparency, improved stakeholder trust and greater access to responsible financing, which ultimately enhances their investment appeal.

Keywords: ESG, corporate governance, sustainability, investment attractiveness, risk management, transparency.

Актуальність. У сучасних умовах глобальної конкуренції, кліматичних викликів, цифрової трансформації та посилення соціальних очікувань бізнес-організацій питання відповідального та стійкого розвитку набуває визначального значення. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) сформувалася як інтегральна рамка оцінювання екологічної відповідальності, соціальної взаємодії та якості корпоративного управління. На відміну від традиційних фінансових показників, ESG-компоненти відображають здатність компанії забезпечувати довгострокову стійкість, прозорість та відповідальність перед інвесторами, державою та суспільством.

На світових фондових ринках спостерігається стрімке зростання інтересу інституційних інвесторів до ESG-показників, зумовлене переорієнтацією капіталу на стійкі бізнес-моделі, вимогами європейських директив щодо нефінансової звітності (CSRD, SFDR) та зростанням ризиків, пов'язаних із кліматичною нестабільністю, ресурсними обмеженнями й соціальною нерівністю. Водночас корпоративне управління стає ключовим інституційним механізмом забезпечення

дотримання ESG-принципів, інтеграції їх у стратегічні рішення та формування довгострокової інвестиційної привабливості.

Актуальність дослідження обумовлена потребою у комплексному розумінні того, яким чином ESG-компоненти взаємодіють із системою корпоративного управління та як цей взаємозв'язок впливає на оцінку вартості компанії, доступ до капіталу, ризики та інвестиційні рішення.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення теоретико-методологічного підґрунтя взаємозв'язку між ESG-компонентами та корпоративним управлінням, а також обґрунтування їх впливу на формування інвестиційної привабливості компанії.

Результати дослідження. Аналіз теоретичних джерел свідчить, що ESG-компоненти у сучасній економіці відіграють роль ключових детермінант стійкого розвитку підприємства. Екологічна складова визначає вплив компанії на навколишнє середовище, ефективність використання ресурсів, рівень викидів і здатність адаптуватися до кліматичної політики. Соціальна складова охоплює відносини з працівниками, клієнтами, громадами, а також питання різноманіття, інклюзії та безпеки праці. Управлінська складова відображає якість корпоративного управління, прозорість, наявність механізмів контролю, структуру власності, етичні норми та захист прав стейкхолдерів.

ESG-показники стали ядром нової логіки стратегічного управління: вони виконують функцію довгострокових індикаторів стійкості, які визначають не лише відповідальність бізнесу, але й економічну вигоду у вигляді зниження ризиків, доступу до фінансування та формування репутаційного капіталу.

Корпоративне управління виступає системною основою інтеграції ESG-принципів у діяльність компанії. Саме якісна управлінська архітектура забезпечує формування політик сталого розвитку, визначає відповідальність органів управління, регламентує процедури контролю і звітності. Дослідження показує, що ефективне корпоративне управління виконує такі ключові функції:

- стратегічну — інтеграція ESG у стратегію компанії, затвердження цілей та KPI;
- наглядову — забезпечення прозорості звітності та відповідальності керівництва;
- ризик-орієнтовану — виявлення ESG-ризиків (кліматичних, соціальних, управлінських);
- комунікаційну — взаємодія із зовнішніми інвесторами та стейкхолдерами;
- культуротворчу — формування етичних стандартів та культури відповідальності.

Отже, корпоративне управління є не лише «G»-компонентом ESG, але й механізмом реалізації «E» та «S», що підкреслює його визначальну роль у побудові стійкої моделі розвитку.

Інвестиційна привабливість компанії формується під впливом низки факторів, серед яких ESG-показники посідають дедалі важливіше місце. Результати дослідження дозволяють виокремити такі ключові механізми впливу:

Компанії з високим ESG-рейтингом демонструють нижчу волатильність,

меншу ймовірність штрафів, екологічних інцидентів та соціальних конфліктів.

Європейські банки та інвестиційні фонди поступово впроваджують принципи відповідального фінансування, віддаючи перевагу підприємствам зі стійкими практиками.

Аналітичні дослідження доводять позитивний зв'язок між ESG-показниками та капіталізацією, оскільки стійкі компанії мають кращі фінансові перспективи.

Високі ESG-стандарти зміцнюють довіру споживачів та партнерів, підвищують конкурентоздатність і привабливість бренду.

Екологічні та соціальні вимоги стимулюють інновації, модернізацію процесів та підвищення ефективності.

Таким чином, ESG перетворюється на важливий критерій інвестиційних рішень та фактор формування довгострокової цінності компанії.

Дослідження виявило, що взаємозв'язок ESG та корпоративного управління має синергетичний характер. Управління забезпечує рамку, у межах якої імплементуються екологічні та соціальні практики, тоді як ESG-показники слугують індикаторами якості управління.

Синергія між ESG-компонентами та корпоративним управлінням проявляється в узгодженості стратегічних цілей сталого розвитку, підвищенні прозорості, що зміцнює довіру інвесторів, ефективнішому управлінні ризиками, можливості інтеграції ESG-показників у систему корпоративної звітності та формуванні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечують компанії стійке зростання та підвищену інвестиційну привабливість.

Корпоративне управління не лише контролює дотримання ESG, але й трансформується під їх впливом, адаптуючи структуру управління, моделі звітності, систему стимулювання менеджменту.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що взаємозв'язок ESG-компонентів і корпоративного управління є визначальним фактором формування інвестиційної привабливості компанії. ESG-показники дозволяють комплексно оцінити екологічну, соціальну та управлінську стійкість бізнесу, тоді як корпоративне управління забезпечує інституційну основу їх інтеграції у стратегічні рішення.

Синергія ESG та управлінських механізмів сприяє зниженню ризиків, зміцненню довіри інвесторів, підвищенню вартості бізнесу й формуванню довгострокових конкурентних переваг. Компанії, що поєднують високі стандарти управління з ефективними екологічними та соціальними практиками, мають значно вищу інвестиційну привабливість і здатність забезпечувати стійкий розвиток у динамічному світовому середовищі.

REFERENCES

1. Holovchak, H. (2024). EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ESG REPORTING AS A BUSINESS TRANSPARENCY TOOL IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>. (in Ukrainian)
2. Sadchenko O., Gaivoronska I., & Shmagina V. (2025). INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES IN PRODUCTION: OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, CIRCULAR ECONOMY AND MARKETING. *Sustainable Development of Economy*, (1 (52), 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>. (in Ukrainian)

Вероніка ГРИЦИШИНА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Адміністративний менеджмент»,
Вінницький державний педагогічний університет
ім. Михайла Коцюбинського, Україна
ORCID 0009-0009-8501-3006
науковий керівник: **Зубар І.В.,**
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, к.е.н.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Veronika HRYTSYSHYNA,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University , Ukraine

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBAL CHALLENGES

Abstract. The study explores effective leadership in sustainable development, emphasizing the formation of a new type of manager with systemic thinking, flexibility, innovation, and a strong ethical culture. It identifies key competencies such as strategic thinking, entrepreneurial leadership, stakeholder collaboration, technological literacy, and lifelong learning. The implementation of ESG, SFM, and SHRM concepts is viewed as central to transforming management systems and building resilient, socially responsible organizations.

Keywords: sustainable leadership, ESG management, managerial transformation, innovation, ethical governance

Актуальність. Сучасні виклики глобалізованого світу – війна, кліматичні зміни, енергетична нестабільність, соціальна нерівність та швидкий розвиток технологій вимагають нового підходу до управління. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані виключно на прибуток, у таких умовах втрачають ефективність, тому зростає увага до лідерства у сталому розвитку. Такий підхід здатен поєднувати економічну доцільність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність. Це дозволяє бізнесу не лише виживати в умовах кризи, а й сприяти відновленню економіки та формуванню гармонійного суспільства [1].

Постановка завдання. Попри зростаючу роль сталого розвитку, більшість управлінців не володіють достатніми компетенціями для його ефективного впровадження. Спостерігається розрив між деклараціями про корпоративну соціальну відповідальність і реальними управлінськими практиками. Відсутність сталого мислення, низький рівень ESG-грамотності та недостатній розвиток лідерських якостей уповільнюють процес інтеграції сталих принципів у бізнес-моделі [2]. Виникає необхідність визначення ключових компетенцій менеджера, необхідних для ефективного лідерства у перспективі інтеграції принципів сталого

розвитку у діяльність підприємств, а також обґрунтування ролі таких компетенцій у формуванні стійких і соціально відповідальних організацій.

Метою дослідження є обґрунтування ролі **лідерства у сталому розвитку** як ключового чинника підвищення стійкості бізнесу, формування інноваційної організаційної культури та гармонізації взаємодії між економічними, соціальними й екологічними аспектами діяльності.

Результати дослідження. Лідерство у сталому розвитку – це сучасна управлінська парадигма, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні виміри у єдину систему стратегічного мислення [1]. Воно ґрунтується на принципі «триєдиної ефективності» (People – Planet – Profit), де успішність бізнесу вимірюється не лише прибутком, а й користю для суспільства та довкілля. Менеджер має змінити фокус корпоративної стратегії у бік сталого розвитку як основи управлінських підходів. Він повинен мати системне мислення, що дозволяє бачити взаємозв'язки між економічними, соціальними й екологічними процесами, а також передбачати довгострокові наслідки управлінських рішень. Важливою компетенцією є гнучкість і підприємницьке лідерство, які забезпечують здатність діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміни та ініціювати інновації [2]. Не менш значущою є співпраця зі стейкхолдерами – уміння вести діалог і будувати партнерські відносини між бізнесом, громадським сектором, державними структурами та академічною спільнотою. Етична відповідальність керівника, його здатність діяти чесно, відкрито та справедливо формують довіру в колективах і суспільстві загалом [1].

В епоху цифрових трансформацій важливою стає інноваційна та технологічна грамотність. Менеджер має вміти використовувати потенціал штучного інтелекту, аналітики даних, блокчейну та «зелених» технологій для підвищення прозорості процесів і зменшення екологічного впливу [2]. Також значну роль відіграє лідерство розвитку людей: сучасний керівник створює середовище для професійного зростання, сприяє формуванню командної довіри та підтримує культуру навчання. Менеджери мають усвідомити, що «впровадження сучасного менеджменту – це не просто заміна термінології, а якісна зміна управлінських підходів. Основна концептуальна зміна полягає у переході від методів адміністративного примусу до методів мотивації працівників, що ґрунтуються на активному використанні їхнього інтелектуального і творчого потенціалу» [5].

У контексті трансформації управлінських підходів важливим також є розуміння концепції ESG (Environmental, Social, Governance), **що** виступає основою нової парадигми сталого менеджменту, орієнтованої на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Інтеграція ESG у систему управління персоналом сприяє формуванню сталої корпоративної культури, підвищенню мотивації працівників і стійкості бізнесу до глобальних викликів. Ключову роль у цьому процесі відіграє Sustainable Facility Management (SFM) – екологічно й соціально орієнтоване управління середовищем праці, яке підсилює ефект ESG-політик. На цій основі також формується Sustainable Human Resource Management (SHRM) – сучасна модель управління людським капіталом, що забезпечує стратегічну стійкість, інноваційність і

гармонійний розвиток організацій у межах концепції сталого розвитку [3]. Ефективне лідерство у сталому розвитку вимагає поєднання стратегічного мислення, етичних принципів, інноваційності та високого рівня емоційного інтелекту. Саме такі менеджери забезпечують перехід організацій до стійких моделей функціонування, формуючи підґрунтя для відновлення економіки, соціальної стабільності та екологічної безпеки [1].

Висновки. Отже, трансформація управлінських підходів у контексті сталого розвитку зумовлює перехід від традиційних, прибутково-орієнтованих моделей менеджменту до системи цінностей, у центрі якої – людина, довкілля та відповідальне лідерство. Сучасний менеджер має мислити стратегічно, діяти етично й упроваджувати інновації, здатні забезпечити довгострокову стійкість організації. Інтеграція принципів ESG, концепцій SFM та SHRM формує цілісну модель управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну гармонію та екологічну безпеку. Саме така модель дозволяє організаціям адаптуватися до глобальних викликів, зберігати конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку суспільства. Ефективне лідерство в цьому контексті стає не лише управлінською компетенцією, а й стратегічним ресурсом формування майбутнього, орієнтованого на баланс між прогресом, відповідальністю та людяністю.

REFERENCES

1. Rozvytok biznes-stiikosti. [Development of Business Resilience]. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/rozvytok-biznes-stiikosti.html> (accessed September 27, 2025) (in Ukrainian)
2. Leshko Kh.S. (2021). *Menedzher z korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u sferi hostynnosti* [Manager of Corporate Social Responsibility in the Field of Hospitality]. *Economy and Society*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-8> (in Ukrainian)
3. Zubar I.V., Virkovskyi M.O. (2025). Transformatsiia pidkhodiv do upravlinnia personalom v konteksti staloho rozvytku orhanizatsii: mikro- ta makroekonomichni vymir [TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT: MICRO- AND MACROECONOMIC DIMENSIONS]. *Successes and Achievements in Science*, no. 10 (20), pp. 464–474. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-464-474](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-464-474) (in Ukrainian)
4. Myskiv H.V., Pasinovykh I.I. (2023). *Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraini* [Sustainable Development and Social Responsibility under War Conditions in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 7, no. 1, pp. 21–36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021> (in Ukrainian)
5. Yaremenko O.I., Strakhnitskyi Ya.O., Zubar I.V., Namazova Yu.I. (2025). *Menedzhment pidpriemstv krytychnoi infrastruktury v umovakh suchasnykh bezpekovykh vyklykiv: Monohrafiia* [Management of Critical Infrastructure Enterprises under Modern Security Challenges: Monograph]. Vinnytsia: FOP Rohalska I.O. 236 p. DOI: <https://doi.org/10.31652/351.862.2-1-236> (in Ukrainian)

Світлана ПОЗНАНСЬКА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Облік, аудит і податковий консалтинг»,
Одеський національний економічний університет, Україна
ORCID 0009-0008-1534-0039
svitlana.poznanska24@gmail.com

науковий керівник: **Добрунік Т.П.,**
доцентка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, к.е.н., доцент

ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Svitlana POZNANSKA,
Odesa National Economic University, Ukraine

TAX MECHANISMS FOR SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Abstract. The paper explores the role of tax mechanisms in supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine. It highlights the importance of a balanced tax policy that stimulates entrepreneurship, ensures fiscal stability, and contributes to sustainable business development. The research identifies key barriers and proposes directions for improving tax incentives under current economic conditions.

Keywords: taxation, SMEs, simplified system, sustainability, fiscal policy

Актуальність. Малий та середній бізнес в Україні формує понад 40 % ВВП і забезпечує понад 60 % робочих місць. Саме ця категорія підприємств найбільше постраждала від наслідків війни та потребує підтримки для відновлення діяльності. Податкова політика, зокрема система пільг і спрощеного оподаткування, є ключовим інструментом держави для збереження підприємницької активності.

Ефективне використання податкових стимулів дозволяє не лише наповнювати бюджет, а й забезпечувати сталий розвиток бізнесу, що є складовою економічної стабільності суспільства.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення проблем чинної системи оподаткування МСБ в Україні та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням принципів сталого розвитку бізнесу і суспільства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: (1) Проаналізувати діючі податкові режими, доступні для малих і середніх підприємств. (2) Оцінити їх вплив на фінансову стійкість бізнесу та підприємницьку активність. (3) Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності податкових стимулів у контексті євроінтеграції та відновлення економіки України.

Результати дослідження. Податкові механізми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та зайнятості. Основним інструментом залишається спрощена система оподаткування, якою, відповідно до даних Державної служби статистики

України станом на 2023 рік, користуються близько 1,8 млн платників [1]. Вона спрощує облік, знижує адміністративне навантаження та забезпечує близько 10 % податкових надходжень від підприємницької діяльності фізичних осіб [2].

Попри позитивний ефект, система має низку структурних недоліків. Вона переважно орієнтована на фіскальні потреби, а не на стимулювання розвитку. Підприємці часто не мають мотивації до розширення бізнесу, оскільки при перевищенні граничних обсягів доходу втрачають право на пільговий режим. Проведений аналіз дозволив узагальнити основні напрями трансформації податкових механізмів та оцінити їхній вплив на розвиток МСБ в умовах воєнного та післявоєнного періодів [3].

Аналіз тенденцій показує, що підтримка МСБ через податкові стимули має бути більш адресною. Наприклад, у 2023 році держава запровадила пільгові умови для підприємців у прифронтових регіонах, що дало змогу відновити понад 12 % призупинених бізнесів [4]. У рамках програми «єРобота» понад 20 тисяч підприємців отримали гранти на розвиток власної справи, що поєднує податкове послаблення з фінансовою підтримкою. Такі ініціативи підтверджують ефективність комплексного підходу, коли податкова політика поєднується з економічними стимулами.

Порівняльний аналіз з європейськими практиками демонструє, що в Україні відсутні довгострокові податкові стимули, орієнтовані на інноваційний розвиток. У більшості країн ЄС діють знижені ставки податку на прибуток для малих підприємств (9-15 %), податкові кредити на R&D-інвестиції та компенсації на впровадження енергоефективних технологій [1]. Для України адаптація таких механізмів могла б стати дієвим інструментом залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Водночас значний резерв підтримки полягає у цифровізації податкового адміністрування. Автоматизація обліку, спрощене звітування через «Дію.Бізнес» та розширення електронних сервісів для підприємців зменшують бюрократичний тиск і підвищують прозорість взаємодії з податковими органами [5, с. 51].

Важливим напрямом удосконалення податкової політики є поглиблення взаємодії між державою та бізнесом. Ефективні реформи можливі лише за умови довіри між платниками податків і контролюючими органами, стабільності законодавства та прозорого адміністрування. Такий підхід відповідає європейській моделі, у якій держава виступає партнером, що стимулює інвестиції та інновації.

Не менш значущим є розвиток локальної податкової політики, адже саме громади створюють умови для підприємництва. Надання місцевих пільг і грантів активізує бізнес у постраждалих регіонах, сприяє зайнятості та наповненню бюджетів.

Поєднання фіскальних і фінансових інструментів забезпечить зростання інвестицій і оновлення економіки. Комплексне реформування системи оподаткування з урахуванням цифровізації й партнерського підходу зміцнить конкурентоспроможність бізнесу й сприятиме сталому розвитку національної економіки.

Подальший розвиток податкових механізмів підтримки МСБ має враховувати структурні зміни економіки та потреби післявоєнного відновлення. Пріоритетом має стати стимулювання інвестицій у відновлювану енергетику,

цифрові технології та інноваційне виробництво. Важливо забезпечити стабільність законодавства, зменшити адміністративні бар'єри та запровадити довгострокові податкові гарантії для підприємців. Це перетворить систему оподаткування на інструмент економічного зростання та підвищить конкурентоспроможність українського малого і середнього бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки. Податкові механізми підтримки малого та середнього бізнесу мають визначальне значення для забезпечення економічної стійкості та післявоєнного відновлення України. Ефективна податкова політика здатна перетворити МСБ із вразливого сектора на активного учасника сталого розвитку, що створює робочі місця, сприяє інноваціям і наповнює бюджет. Наявна система спрощеного оподаткування потребує модернізації: вона повинна бути не лише зручною в адмініструванні, а й стимулювати підприємства до розширення діяльності та інвестування в розвиток. Важливо, щоб податкові стимули мали чітку економічну спрямованість – підтримку виробництва, цифровізації, екологічних і соціально відповідальних ініціатив. Формування стабільного, прогнозованого та стимулюючого податкового середовища стане передумовою зростання конкурентоспроможності малого бізнесу та забезпечить сталий розвиток української економіки в цілому.

REFERENCES

1. Dobrunik T. (2024) Sproshchena systema opodatkuvannia: fiskalna znachymist ta priorityty rozvytku [Simplified taxation system: fiscal significance and development priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3543/3473> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)
3. Kyshakevych, B., Demediuk, B., & Sysyuk, V. (2025). Ekonomichni instrumenty pidtrymky ta stymuliuvannia rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v umovakh yevropeiskoi intehtratsii [Economic instruments to support and stimulate the development of small and medium-sized businesses in the context of European integration]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314246> Available at: <https://zenodo.org/records/15314246> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)
4. Dykan V., Frolova N. (2022) Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Directions and tools of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, vol. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)
5. Mykhalitska N. Ya., Yatsyk M. R. (2023) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky [Development of small business in Ukraine during the period of martial law: instruments of financial and personnel security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna) - Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Economics*, vol. 2, pp. 45-54. <https://doi.org/10.32782/2311-844x/2023-2-6>. Available at: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/2023-11-30> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)

Діана ПОТЕРЕБУХ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORSID 0009-0006-7951-6852
diana.poterebukh@kneu.ua
науковий керівник: **Ліщинська В.В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

ESG-ПРОЄКТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Diana POTEREBUKH,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ESG-PROJECTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. This research explores the definition of ESG projects and their role in modern society. Statistical information on ESG projects worldwide is investigated. Examples of multinational and Ukrainian companies that actively implement ESG projects are provided. Comparative analysis of Ukrainian and multinational companies is conducted. Mutual aspects and differences between multinational and Ukrainian companies are formed. Challenges and opportunities for developing ESG projects are identified.

Keywords: projects, ESG projects, sustainable projects, social responsibility, sustainable development.

Актуальність. У сучасному світі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією та зростаючою увагою до сталого розвитку, ESG-проєкти набувають дедалі більшого значення для бізнесу. Компанії більше не можуть орієнтуватися виключно на фінансові показники — суспільство, інвестори та регулятори очікують від них відповідального ставлення до довкілля, соціальної справедливості та прозорості управління. Впровадження ESG-практик дозволить українським компаніям не лише покращити свою репутацію, але й отримати доступ до міжнародних ринків, залучити інвестиції та відповідати вимогам європейського законодавства. Таким чином, дослідження ESG-проєктів є надзвичайно актуальним з огляду на глобальні виклики, потребу в сталому розвитку України та необхідність адаптації бізнесу до нових вимог інвесторів і регуляторів.

Постановка завдання. Метою дослідження було проаналізувати сучасні тенденції впровадження ESG-проєктів у міжнародному та українському бізнес-середовищі, визначити їхню роль у забезпеченні сталого розвитку, залученні інвестицій та підвищенні репутації компаній, а також проаналізувати виклики та можливості реалізації ESG-ініціатив в Україні в контексті глобальних екологічних, соціальних та управлінських стандартів.

Результати дослідження. ESG-проекти — це проекти, які спрямовані на сталий розвиток, покращення екологічного сліду, соціальної відповідальності та прозорості управління, що допомагає компаніям залучати інвестиції, підвищувати довіру та покращувати їх репутацію.

Ключовими аспектами ESG-проектів є:

—Екологічна (Environmental) сфера: зокрема, проекти, що стосуються збереження довкілля, скорочення викидів вуглецю, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення екологічного впливу виробництва.

—Соціальна (Social) сфера: зокрема, проекти, спрямовані на покращення умов праці, забезпечення гендерного балансу, підтримку прав людини, інвестування в соціальні проекти та налагодження відносин з клієнтами, постачальниками та громадами.

—Управлінська (Governance) сфера: зокрема, проекти, що стосуються прозорості корпоративного управління, етичних стандартів, боротьби з корупцією, справедливої винагороди керівництва, прав акціонерів та незалежності ради директорів.

ESG-проекти допомагають залучати інвестиції, зменшувати фінансові і правові ризики, створюють позитивний імідж компанії, покращують репутацію та допомагають співпрацювати з багатьма іноземними партнерами через виконання вимог [1].

У сучасних реаліях важливість впровадження соціально-відповідальних практик набуває ще більшого масштабу ніж раніше. Понад 70 % інвесторів переконані, що ESG та сталий розвиток повинні бути не лише проектами, але й частиною ключової стратегії бізнесу [3]. А інституційні інвестиції, що стосуються ESG, очікується, що будуть складати понад 33 трильйони доларів до 2026 року [2]. В той же час, на рівні урядів країн запроваджуються законодавчі норми та директиви, що змушують компанії звітувати за свою діяльність.

Наприклад, у Великій Британії компанії вимушені звітувати за викиди парникових газів згідно з правилами спрощеної звітності про енергію та вуглець (SECR) [4]. У той же час великі компанії, що працюють у межах ЄС мають звітувати з різних нефінансових питань, відповідно до Директиви про нефінансову звітність (NFRD), яка була впроваджена Європейським Союзом [4]. Таким чином, для європейських бізнесів активне впровадження ESG-ініціатив зумовлено не стільки бажанням компаній отримати конкурентні переваги при реалізації сталих інвестицій, скільки необхідністю відповідати існуючим жорстким регуляціям на рівні країн та ЄС.

Лідерами серед компаній, які впроваджують ESG-проекти є європейські та американські компанії. До прикладу, компанія Microsoft запустила проект у межах якого планує стати вуглецево-нейтральною компанією до 2030 року [5]. Більше того, до 2050 року вони планують прибрати з атмосфери весь вуглець, який компанія викинула в атмосферу з моменту початку своєї діяльності [5]. Іншим прикладом можна зазначити компанію Danone, яка встановила п'ять складових соціальної відповідальності, серед яких: управління, працівники, громада, навколишнє середовище та клієнти [6]. Крім цього, компанія Danone

адаптувала свій дуальний проєкт, що має назву “Société à Mission status” під зміни закону у Франції до більш соціально-відповідального [6]. Ще одним прикладом можна навести компанію L’Oreal, яка запустила ESG-проєкт “L’Oréal for future” у 2020 році, у межах якого компанія визначила, що вони використовуватимуть 100% відновлюваної енергії [6].

Українські компанії також активно впроваджують ESG-проєкти. Наприклад, компанії BDO Україна [7], Metinvest [8], Carlsberg Україна [9] щороку публікують свої ESG-звіти. Стосовно конкретних проєктів, то серед українських компаній можна виділити компанію DTEK з екопроєктом “Острови птахів” [10], Carlsberg Україна з екологічними проєктами “Нуль втрат води” [11] та “Нуль відходів пакування” [12], компанію Astarta з соціальним проєктом “Rise” з розвитку лідерських навичок [13] та компанію Нова пошта з соціальним проєктом Гуманітарна пошта [14] в межах якого можна безкоштовно доставляти гуманітарні вантажі. Варто відзначити, що в основному сталі проєкти реалізуються міжнародними компаніями, що мають присутність в Україні або ж великими українськими компаніями, які мають лідируючі позиції на ринку.

В Україні ESG-проєкти розвиваються більшою мірою через ініціативу українських компаній, які хочуть отримати доступ до європейських ринків та потенційні інвестиції. В той час, як в Європі важливим чинником ставати більш соціально відповідальними є законодавчі норми. Крім цього, більшість проєктів в світі спрямовані на покращення стану навколишнього середовища, коли в Україні акцентується увага на соціальних проєктах.

В Україні є великий потенціал для впровадження ESG-проєктів, що зумовлений відповідальністю міжнародних компаній заохочувати ініціацію ESG-проєктів у своїх українських представництвах, потребою у покращенні стану довкілля після завершення війни. Україна має суттєвий прогрес у досягненні 17 цілей сталого розвитку, зайнявши у рейтингу досягнення цілей сталого розвитку 42 місце з 193 країн у 2025 році [15].

Висновки. ESG-проєкти є важливим інструментом сталого розвитку, що сприяє покращенню екологічного стану, соціальної відповідальності та прозорості корпоративного управління. У світі впровадження ESG-ініціатив дедалі більше регулюється законодавчо, особливо в країнах ЄС, де компанії зобов’язані звітувати про екологічні та соціальні показники. В Україні ESG-проєкти реалізуються переважно великими компаніями або представництвами міжнародного бізнесу, з акцентом на соціальні ініціативи. Основними мотивами для впровадження ESG-проєктів в Україні є прагнення до інтеграції у європейський ринок, залучення інвестицій та відповідь на екологічні виклики, зумовлені війною. Україна має значний потенціал для розвитку ESG-проєктів, що підтверджується її прогресом у досягненні Цілей сталого розвитку ООН та високим рейтингом серед країн світу.

REFERENCES

1. Naumov, S. (2024, June 3). *Shcho take ESG i chomu tsei termin krytychno vazhlyvyi dlia maibutnoi vidbudovy Ukrainy?* [What is ESG and why is this term critically important for the future

- reconstruction of Ukraine?]. Ekonomichna Pravda. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
2. CleanHub (2024) *ESG Statistics Report for 2024: The Impact on Business and Investment*. Available at: <https://www.cleanhub.com/blog/esg-statistics-report> (accessed November 5, 2025).
 3. Vena. *38 ESG Statistics To Leverage for Business Growth in 2025*. Available at: <https://www.venasolutions.com/blog/esg-statistics> (accessed November 5, 2025).
 4. WeForest (2023) *A comprehensive guide to ESG reporting*. Available at: <https://www.weforest.org/blog/news/a-guide-to-esg-reporting/> (accessed November 5, 2025).
 5. Official Microsoft Blog. *Microsoft will be carbon negative by 2030*. Available at: <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/01/16/microsoft-will-be-carbon-negative-by-2030/> (accessed November 5, 2025).
 6. Euronext Corporate Solutions. *6 ESG Strategy Examples to Inspire Your Efforts*. Available at: <https://www.corporatesolutions.euronext.com/blog/esg/esg-strategy-examples> (accessed November 5, 2025).
 7. European Business Association. *BDO v Ukraini pro ESG Zvit za 2024 rik* [BDO in Ukraine on the ESG Report for 2024]. Available at: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pro-esg-zvit-za-2024-rik/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 8. Metinvest. *Sustainability reports*. Available at: <https://metinvestholding.com/en/responsibility/socialreports> (accessed November 5, 2025).
 9. Carlsberg. *ESG 3BIT CARLSBERG UKRAINE 2023*. Available at: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 10. DTEK. (n.d.). *DTEK VDE vypustyv Atlas «Ostroviv ptakhiv» za 2024 rik* [DTEK Renewables releases the Bird Islands Atlas for 2024]. Available at: <https://renewables.dtek.com/media-center/press/dtek-renewables-releases-the-bird-islands-atlas-for-2024-the-project-contributes-to-the-conservation-of-red-book-birds/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 11. Carlsberg. (n.d.). *NUL vtrat vody* [ZERO water waste]. Available at: <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash%D1%96-ts%D1%96l%D1%96/nul-vtrat-vodi/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 12. Carlsberg. (n.d.). *NUL pakuvalnykh vidkhodiv* [ZERO packaging waste]. Available at: <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash%D1%96-ts%D1%96l%D1%96/nul-v%D1%96dkhod%D1%96v-upakovki/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 13. Astarta. *ASTARTA's CSR projects: The Rise! project*. Available at: <https://astartaholding.com/en/astartas-csr-projects-the-rise-project/> (accessed November 5, 2025).
 14. Nova Poshta. (n.d.). *Humanitarna Nova poshta* [Humanitarian Nova Poshta]. Available at: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (accessed November 5, 2025). (in Ukrainian)
 15. Rankings. The overall performance of all 193 UN Member States. *Sustainable Development Report*. Available at: <https://dashboards.sdindex.org/rankings/> (accessed November 5, 2025).

Денис СТЕПУРА,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти, 3 рік навчання,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-8334-6833
stepuradenys@gmail.com

науковий керівник: **Востряков О.В.,**
декан факультету економіки та управління, к.е.н., доцент

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ КОНЦЕПТИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Denys STEPURA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INTERDISCIPLINARY CONCEPTS OF INDUSTRIAL DECARBONIZATION: CHALLENGES FOR UKRAINE

Abstract. The research is devoted to the interdisciplinary understanding of industrial decarbonization processes as a key factor of sustainable development. Based on international and Ukrainian sources, the study examines current theoretical and methodological approaches to industrial decarbonization and defines the role of socio-technical, managerial, and political concepts in shaping low-carbon production strategies. It analyzes the challenges faced by Ukraine amid energy transformation and war-related destruction. The paper substantiates directions for strengthening interdisciplinary interaction to achieve climate-neutral industry.

Keywords: decarbonization, energy transition, interdisciplinarity, sustainable development, industrial management.

Актуальність. Декарбонізація промислових підприємств є однією з найскладніших, але водночас найнеобхідніших умов досягнення кліматичної нейтральності економіки [1]. У сучасній науці вона розглядається не лише як технічний процес зниження емісій, а як соціотехнічна трансформація, що охоплює технологічні, економічні, управлінські та культурні виміри [2]. Ефективне скорочення промислових викидів можливе лише за умов, коли екологічна відповідальність інтегрується у корпоративне управління, а інституційні інвестори стимулюють компанії до впровадження низьковуглецевих стратегій [3]. Для України ця проблема набуває стратегічного значення: з одного боку, країна декларує курс на кліматичну нейтральність, а з іншого — змушена здійснювати структурні зміни в умовах війни та руйнування інфраструктури.

Постановка проблеми. Сучасні дослідження підкреслюють, що процеси декарбонізації промислових підприємств мають системний характер і потребують комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок технологічних, економічних, соціальних і політичних чинників. Водночас для України ці процеси ускладнюються наслідками воєнних дій, руйнуванням енергетичної

інфраструктури та потребою швидкого відновлення виробничих потужностей на засадах сталості. Відсутність цілісного міждисциплінарного підходу до управління декарбонізаційними трансформаціями в промисловості, який би забезпечував поєднання кліматичних цілей із економічною доцільністю, інноваційними можливостями та фінансовою стабільністю і соціальною справедливістю, викликає необхідність даного дослідження.

Результати дослідження. Як засвідчує британський досвід IDRIC, успішна реалізація промислової декарбонізації потребує інтеграції декількох напрямів — технологічного, економічного, політичного та соціального, що створює передумови для сталого промислового розвитку у контексті переходу до економіки з нульовими викидами [5]. Варто наголосити, що ізольовані технічні інновації не забезпечують системних результатів без відповідної регуляторної та фінансової підтримки. Декарбонізація промисловості неможлива також без узгоджених дій держави, бізнесу й наукової спільноти. Аналіз зарубіжних та українських досліджень дозволяє виокремити кілька міждисциплінарних концептів промислової декарбонізації: *системна інтеграція технологій* — поєднання ВДЕ, водневих технологій, цифрових систем контролю [5]; *кліматичне корпоративне управління*, орієнтоване на інвесторів і стейкхолдерів [3]; *справедлива трансформація*, що враховує соціальні наслідки для регіонів і працівників [2]; *індустріальна екологія та циркулярна економіка*, які забезпечують повторне використання ресурсів і відходів; *цифрова трансформація управління енергією* — інтернет речей, big data, AI-рішення для оптимізації процесів [6].

Процес декарбонізації в Україні набуває особливої специфіки через поєднання структурної енергоємності промисловості, наслідків війни та потреби інтеграції до європейського енергетичного простору [6;7]. Як свідчать результати аналітичних досліджень [4], навіть за консервативного сценарію досягнення нетто-нульових викидів до 2050 року можливе лише за умови масштабної модернізації електроенергетики, активного розвитку ВДЕ та реформування системи управління енергетичним балансом. Погоджуючись із думкою експертів DiXi Group [8], варто підкреслити, що війна, попри всі руйнівні наслідки, стала каталізатором енергетичної трансформації українських підприємств. Як показують дані опитувань бізнесу, зростає інтерес до автономного енергозабезпечення, локальних сонячних і біоенергетичних проєктів, цифрових систем енергоменеджменту. Це свідчить про формування нової парадигми промислової стійкості, в основі якої — децентралізація, інновації та енергоефективність. Підхід «3D» — декарбонізація, децентралізація, діджиталізація — логічно вписується у стратегію сталого розвитку промислових підприємств [6]. Децентралізовані енергетичні системи здатні забезпечити не лише зниження викидів, а й підвищити енергетичну безпеку. У контексті фінансового забезпечення, слід зазначити, що інституційні інвестори дедалі частіше розглядають низьковуглецеву трансформацію як умову корпоративної конкурентоспроможності [3].

Отже реалізація політики декорбонізації потребує комплексного підходу, який поєднує інституційні реформи, фінансові стимули, інноваційні технології та соціальний діалог. Для України ключовим є інституційне забезпечення цих підходів: координація між міністерствами, приватним сектором і науковими

установами, формування національної системи моніторингу промислових викидів, а також участь у європейських програмах ETS і СВМ. Враховуючи виклики війни та потребу відбудови, українська стратегія декарбонізації має спиратися на принципи: синергії політик — поєднання промислової, енергетичної та кліматичної політики; технологічної нейтральності, коли держава підтримує широкий спектр низьковуглецевих технологій; фінансової інклюзивності, залучення зелених інвестицій; освітньо-наукової підтримки, створення міждисциплінарних центрів досліджень; цифрової прозорості, що забезпечує моніторинг викидів і доступ громадськості до екологічних даних. Розбудова низьковуглецевої промисловості має стати ключовою складовою післявоєнної економічної реконструкції.

Висновки. Міждисциплінарні підходи до декарбонізації промислових підприємств відкривають нові можливості для України у сфері енергетичної безпеки, інновацій і сталого розвитку. Їх реалізація потребує комплексного бачення, де взаємодіють технології, фінанси, соціальна справедливість і кліматичне врядування. В умовах післявоєнної відбудови саме промисловий сектор може стати локомотивом «зеленої» економіки, якщо держава й бізнес інтегрують найкращі практики управління вуглецевими потоками, інновацій і цифровізації.

REFERENCES

1. Sovacool, B. K., Iskandarova, M., & Hall, J. (2023). Industrializing theories: A thematic analysis of conceptual frameworks for industrial sociotechnical change in a low-carbon future. *Energy Research & Social Science*, vol. 97, 102954. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.102954> (accessed October 25, 2025)
2. Rizzoli, V., Norton, L. S., & Sarrica, M. (2021). Mapping the meanings of decarbonisation: A systematic review of studies in the social sciences using lexicometric analysis. *Cleaner Environmental Systems*, vol. 3, 100065. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100065>
3. García-Sánchez, I.-M., Aibar-Guzmán, C., López-Pérez, M. L., & Aibar-Guzmán, B. (2025). Decarbonisation strategies and climate governance: Are institutional investors reshaping the business model of multinationals? *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10, issue 3, 100698. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100698>
4. Institute for Economics and Forecasting NAS of Ukraine. (2023). *Dovhostrokovy shliakhy dekarbonizatsii elektroenerhetychnoho sektoru Ukrainy* [Long-term decarbonization pathways of Ukraine's electricity sector]. Kyiv. Available at: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2024/03/report-brief_ua.pdf
5. Sovacool B.K., AbdulRafiu A., Hudson M., McManus M., Korre A., Marr I., Howard C., Maroto-Valer M.M. Beyond the factory: Ten interdisciplinary lessons for industrial decarbonisation practice and policy. *Energy Reports*, Vol. 11, 2024, pp. 5935-5946, <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2024.05.048>.
6. Pudychева, H. (2021). DECARBONIZATION, DECENTRALIZATION AND DIGITALIZATION – THE KEY FACTORS OF MODERN ENERGY SECTOR. *Black sea economic studies*, vol. 71, pp. 117–121. <https://doi.org/10.32843/bses.71-18> (in Ukrainian)
7. Hnedina, K., & Soroka, A. (2023). DECARBONIZATION OF THE ECONOMY AS A FACTOR FOR ENSURING A CLIMATE-NEUTRAL FUTURE: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS IN UKRAINE AND IN THE WORLD. *Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>
8. Top Lead, & Raiffeisen Bank. (2025). *Energy Shift: Business transformation in Ukraine* [Enerhii Shift: Transformatsiia biznesu v Ukraini] [Report]. Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)

Наталія ХРУСТАЛЬОВА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
novel_1@i.ua
науковий керівник: **Гончар В. В.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Nataliia KHRUSTALOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MECHANISMS FOR THE FORMATION OF AN EFFECTIVE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS ORGANIZATIONS OF THE FINANCIAL SECTOR

Abstract. The study substantiates theoretical and practical approaches to the formation and development of a compliance management system in a leasing company as an integral part of corporate governance. The article identifies the key principles, functions, and hierarchical levels of compliance management, including preventive, monitoring, and advisory functions. Based on the analysis of international standards ISO 37301:2021 and ISO 37001:2016, as well as FATF and NBU guidelines, the author systematizes the main compliance risks of leasing companies (legal, financial, reputational, ethical, and digital) and proposes a risk-based model for their mitigation. A set of Key Compliance Indicators (KCI) is developed to assess regulatory compliance, ethical culture, operational efficiency, and digitalization of control. The results emphasize that an effective compliance system should integrate legal, behavioral, and technological components, promoting transparency, integrity, and sustainable competitiveness of the organization.

Keywords: compliance management, leasing company, mechanisms, risk-based approach, corporate ethics.

Актуальність. У сучасних умовах глобальної турбулентності, підвищення регуляторного тиску та цифрової трансформації фінансового сектору роль комплаєнс-менеджменту в діяльності бізнес-організацій, зокрема лізингових компаній, істотно зростає. Лізинг як інструмент фінансування капітальних активів передбачає складну систему взаємовідносин між контрагентами, державними структурами, банками та клієнтами, що зумовлює високий рівень правових, фінансових і репутаційних ризиків. У цьому контексті ефективна система комплаєнс-менеджменту виступає ключовим елементом забезпечення доброчесності, прозорості та стійкості бізнес-моделі.

Розвиток комплаєнс-культури є не лише вимогою регуляторів, а й стратегічною перевагою, що підвищує довіру інвесторів, полегшує доступ до фінансових ресурсів і сприяє формуванню сталих ділових відносин. Для лізингових компаній, які функціонують у сфері фінансових послуг і підлягають

контролю Національного банку України, запровадження системи комплаєнс-менеджменту є передумовою запобігання конфлікту інтересів, легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та порушень у сфері захисту персональних даних. Водночас формування ефективної системи потребує інтеграції нормативних, процесних і поведінкових компонентів, орієнтованих на дотримання принципів доброчесності та корпоративної етики.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення методологічних підходів до формування системи комплаєнс-менеджменту в бізнес-організації та розроблення моделі її розвитку в лізинговій компанії.

Результати дослідження. Аналіз сучасних підходів свідчить, що ефективність комплаєнс-системи визначається балансом між контролем і розвитком корпоративної культури. Найкращі практики, запозичені з міжнародних стандартів ISO 37301:2021 «Compliance management systems» та ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems», передбачають інтеграцію комплаєнс-функцій у загальну систему управління ризиками (ERM) [1-2]. Це дозволяє лізинговим компаніям будувати проактивну модель управління, засновану на принципах прозорості, відповідальності та підзвітності.

Залежно від масштабів і структури бізнесу система комплаєнс може реалізовуватися через три взаємопов'язані рівні: стратегічний (визначення політики комплаєнс і стандартів корпоративного управління), тактичний (розроблення процедур контролю, моніторингу та звітності) і операційний (виявлення порушень, реагування, навчання персоналу). У лізинговій компанії особливого значення набуває поєднання превентивної та аналітичної функцій, що дозволяє своєчасно виявляти ризики шахрайства, подвійного фінансування, несанкціонованого доступу до даних тощо.

Ключові складові системи комплаєнс-менеджменту в лізинговій компанії охоплюють чотири взаємопов'язані групи елементів. Першою є нормативна база, що включає внутрішні політики, кодекс етики, процедури KYC/AML та інструменти санкційного комплаєнсу. Цей компонент забезпечує формування чітких правил поведінки, визначає стандарти відповідальності та створює нормативне підґрунтя для контролю й запобігання правопорушенням. Другим елементом виступає організаційна структура, яка передбачає чітке розмежування повноважень комплаєнс-офіцера, комітету з ризиків та служби внутрішнього аудиту. Наявність формалізованої структури сприяє координації зусиль, забезпечує незалежність функцій контролю та мінімізує ризик виникнення конфлікту інтересів.

Третя складова — цифрові інструменти, зокрема системи моніторингу транзакцій, CRM та автоматизовані дашборди ризиків. Їх використання дозволяє прискорити обробку інформації, підвищити точність контролю, забезпечити прозорість операцій і створити підґрунтя для ризик-орієнтованого підходу. Нарешті, четвертим ключовим елементом є навчання та корпоративна культура, що охоплює програми підвищення обізнаності, тренінги з етики та інструменти зворотного зв'язку. Цей компонент сприяє зміцненню культури доброчесності, підвищує лояльність персоналу та підтримує готовність працівників дотримуватися високих стандартів комплаєнсу.

Узгоджена взаємодія цих складових формує цілісну, стійку та ефективну систему комплаєнс-менеджменту, здатну забезпечити контроль, прозорість та запобігання ризикам у діяльності лізингової компанії [1-3].

Таким чином, розвиток системи комплаєнс-менеджменту у лізингових компаніях потребує комплексного підходу, що охоплює як інституційно-нормативні, так і організаційно-поведінкові аспекти управління. Сформована на засадах системності, прозорості та корпоративної відповідальності, така система має забезпечувати превентивний контроль, моніторинг ризиків і підтримку культури доброчесності на всіх рівнях управління. З огляду на особливості діяльності лізингових компаній, які функціонують у полі високої регульованості, фінансових ризиків та репутаційних викликів, комплаєнс-система виступає не лише інструментом правового захисту, а й фактором довгострокової стійкості бізнес-моделі.

Функціонально система комплаєнс-менеджменту у лізинговій компанії виконує три основні групи завдань: превентивну, моніторингово-контрольну та консультативну. Превентивна функція полягає у виявленні потенційних порушень до їх виникнення, розробленні політик і процедур дотримання законодавчих норм, формуванні етичних стандартів поведінки персоналу. Моніторингово-контрольна функція забезпечує регулярну перевірку операційної діяльності, аудит ризикових операцій, оцінку доброчесності контрагентів і документування випадків невідповідності. Консультативна функція передбачає навчання співробітників, роз'яснення вимог регулятора, участь у розробленні внутрішніх нормативних актів і комунікацію з державними органами.

Залежно від глибини інтеграції у корпоративну структуру, виділяють три рівні комплаєнс-менеджменту:

- стратегічний – визначення політики комплаєнс, принципів корпоративного управління, формування етичних кодексів, стратегій управління ризиками;

- тактичний – розроблення процедур моніторингу, звітності, ідентифікації ризикових клієнтів, погодження договорів і угод з урахуванням нормативних вимог;

- операційний – щоденне виконання комплаєнс-процедур (перевірка клієнтів за санкційними списками, ведення реєстрів ризикових транзакцій, подання звітів у державні органи, навчання персоналу).

Таким чином, система комплаєнс у лізинговій компанії виступає багаторівневою структурою, що поєднує стратегічне управління доброчесністю та операційний контроль за дотриманням регуляторних вимог.

Специфіка лізингової діяльності передбачає широкий спектр ризиків, пов'язаних як із фінансовими операціями, так і з корпоративною поведінкою. Відповідно до дослідження Deloitte (2023) та рекомендацій FATF, до ключових ризиків у цій сфері належать:

Правові ризики, що виникають у разі недотримання законодавчих вимог під час укладання договорів, оцінки вартості предмета лізингу, проведення операцій із транскордонними клієнтами.

Фінансові ризики, пов'язані з маніпуляціями у звітності, прихованими платежами або відмиванням коштів через лізингові операції. Комплаєнс-служба

має перевіряти походження коштів клієнта (KYC), відповідність джерел доходів, своєчасність виконання зобов'язань.

Репутаційні ризики, що можуть виникнути через співпрацю з контрагентами, які мають сумнівну ділову репутацію, або через публічне розкриття інформації про порушення внутрішніх політик.

Етичні ризики, пов'язані з конфліктом інтересів, корупційними діями або порушенням конфіденційності персональних даних клієнтів.

Цифрові ризики, зокрема витоки даних, несанкціонований доступ до систем CRM і ERP, маніпуляції з електронними документами чи електронними підписами.

Ефективний комплаєнс-контроль передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє визначати пріоритетні напрямки моніторингу. У цьому контексті важливо поєднувати автоматизовані інструменти (наприклад, AI-модулі аналізу транзакцій) із людським фактором — аналітичною оцінкою спеціалістів, що здатні інтерпретувати результати системного моніторингу у контексті галузевих особливостей.

Вимірювання ефективності комплаєнс-менеджменту є важливим елементом корпоративного контролю. Для цього у міжнародній практиці використовують Key Compliance Indicators (KCI) — спеціалізовану систему показників, яка дозволяє кількісно оцінювати ступінь відповідності діяльності компанії регуляторним вимогам і внутрішнім політикам. Проведене дослідження дозволило запропонувати ключові індикатори ефективності комплаєнс-менеджменту у лізинговій компанії

Ключові індикатори ефективності комплаєнс-менеджменту у лізинговій компанії охоплюють шість основних напрямів, кожен із яких дає змогу оцінити якість контролю та рівень стійкості системи. У сфері регуляторної відповідності головним індикатором виступає частка комплаєнс-аудитів без порушень (ціль — не менше 90 %), що демонструє дотримання нормативних вимог. Контроль ризиків оцінюється за кількістю виявлених порушень політик AML/KYC (не більше двох на квартал), що відображає ефективність перевірок клієнтів і попередження фінансових зловживань.

У площині кадрової та етичної культури ключовим показником є частка співробітників, які щороку проходять комплаєнс-тренінги (ціль — 100 %), що свідчить про рівень обізнаності персоналу. Операційну ефективність вимірює середній час реагування на порушення (не більше 24 годин), що характеризує здатність служби швидко й скоординовано діяти у ризикових ситуаціях. Рівень цифровізації контролю визначається часткою автоматизованих комплаєнс-процесів (ціль — понад 70 %), що показує ступінь впровадження цифрових технологій моніторингу та аналітики. Останнім індикатором є репутаційна стійкість, яку оцінюють за кількістю зовнішніх скарг, пов'язаних із комплаєнсом (не більше однієї на квартал); низькі значення сигналізують про високий рівень довіри клієнтів і партнерів.

У сукупності ці індикатори забезпечують всебічну та об'єктивну оцінку зрілості комплаєнс-системи, її здатності запобігати порушенням, контролювати ризики та підтримувати етичні стандарти діяльності компанії [4-5].

У лізингових компаніях ці показники дозволяють оцінювати не лише

формальне дотримання вимог, а й ефективність управління ризиками, культуру доброчесності та залученість персоналу. Комплексна оцінка може здійснюватися за допомогою інтегрального індексу комплаєнс-зрілості, який визначає рівень розвитку системи за шкалою від базового до стратегічного.

Доцільно запровадити щоквартальний звіт про комплаєнс-зрілість, що міститиме результати аудиту, рейтинг підрозділів, основні рекомендації та пріоритети навчання персоналу. Такий формат забезпечить циклічне вдосконалення, коли дані оцінювання безпосередньо перетворюються на управлінські рішення, оновлення політик та інвестиції в технологічні інновації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що система комплаєнс-менеджменту у лізинговій компанії має розвиватися за принципами інтеграції, цифрової адаптивності та безперервного вдосконалення. Вона повинна не лише гарантувати відповідність законодавчим вимогам, але й створювати цінність для бізнесу — підвищувати ефективність операцій, зміцнювати довіру клієнтів, запобігати фінансовим і репутаційним втратам. Комплаєнс у сучасному розумінні є не просто функцією контролю, а інституційним механізмом підтримання.

Висновки. Формування системи комплаєнс-менеджменту в лізинговій компанії є необхідною умовою забезпечення правової, фінансової та репутаційної безпеки. Ефективна комплаєнс-система повинна поєднувати регуляторні вимоги, внутрішню етику та цифрові рішення, що підвищують прозорість управлінських процесів. Розвиток цієї системи має ґрунтуватися на принципах постійного моніторингу, навчання персоналу, оцінювання ризиків і зворотного зв'язку. Таким чином, комплаєнс-менеджмент перетворюється на стратегічний елемент корпоративного управління, який забезпечує стійкість бізнесу в умовах змінного економічного середовища.

REFERENCES

1. International Organization for Standardization. (2025). *ISO 37001:2025. Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use*. Available at: <https://www.iso.org/standard/37001>
2. Financial Action Task Force (FATF). (2023). *The FATF Recommendations: International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation*. Available at: <https://surl.li/gecatk>
3. Deloitte. (2023). *2023 Global Third-Party Risk Management Survey: Resiliency through compliance and trust*. Deloitte Insights. Available at: https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloittes-2023-global-third-party-risk-management-survey-shows-resiliency.html?utm_source
4. National Bank of Ukraine. (2023, September 12). *NBU's anti-bribery management system is compliant with the international standard ISO 37001:2016*. <https://bank.gov.ua/en/news/all/sistema-upravlinnya-schodo-protidii-koruptsiyi-natsionalnogo-banku-vidpovidaye-mijnarodnomu-standartu>
5. TAHIRI, A., & EL ARIF, F. Z. (2024). Managing Compliance Risk in Banks: the role of the Compliance Function. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 40–57. Available at: <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1554>

СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / TRACK 3. DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT

Elene KOBAKHIDZE,

Ph.D student, 3th year,
educational program "Economics",
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0007-4518-8093

elene.kobakhidze@tsu.ge

Research supervisor: **Elguja MEKVABISHVILI,**
Ph.D., Professor of the Department of Theoretical Economics

DIGITALIZATION FOR SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN GEORGIA

Abstract. This paper examines the role of innovative digital management in transforming Georgia's agricultural sector toward sustainability. The study highlights how integrating GPS, GIS, IoT, drones, and artificial intelligence improves productivity, optimizes resources, and supports environmentally responsible farming. Digital management systems and smart data analytics enhance decision-making and competitiveness, while policy, education, and investment remain key enablers of progress. Strengthening cooperation between the public and private sectors is essential to ensure inclusive, technology-driven, and sustainable agricultural development in Georgia.

Keywords: agriculture, digital transformation, management innovation, smart technologies, sustainable development

Introduction. Agriculture remains one of the most significant sectors of Georgia's economy, employing a substantial portion of the population and ensuring national food security. However, traditional farming methods are often characterized by low productivity, inefficient resource use, and vulnerability to climate change [1]. Addressing these challenges requires integrating digital technologies that modernize the sector and promote sustainable development. Technologies such as GPS, GIS, IoT, and drones are transforming agricultural management by enabling automation, real-time monitoring, and precision decision-making [2]. Through digital transformation, farmers can optimize resource use, enhance productivity, and strengthen environmental sustainability [3].

Purpose. The purpose of this study is to analyze the process of digitalization in Georgia's agricultural sector and its impact on sustainable development. The research aims to identify how the adoption of modern digital technologies, such as GPS, GIS, IoT, drones, and artificial intelligence, enhances agricultural productivity, optimizes resource management, and supports environmentally responsible and innovative farming practices. The study also seeks to explore the key challenges and policy priorities for ensuring the effective digital transformation of agriculture in Georgia.

Results.

Main Technologies in Agricultural Management

GPS, GIS, IoT, and Drones. GPS supports field mapping, soil assessment, and automated machinery control [2]. GIS enables spatial analysis and visualization, helping farmers manage land and crops efficiently [4]. IoT devices monitor soil moisture, air temperature, and crop health [5], while drones ensure accurate application of fertilizers and pesticides [6]. Collectively, these tools enhance data-driven management and reduce environmental impact. Digital Platforms and Management Systems. Farm management systems improve operational efficiency, forecasting, and cost management [4]. Online platforms link farmers and consumers, streamlining market access [7]. AI-based analytics assist in crop forecasting, disease monitoring, and adaptive irrigation planning [8].

Environmental Impacts of Digital Transformation

The adoption of digital tools not only boosts productivity but also minimizes the ecological footprint of agriculture. Technologies like GPS and GIS help reduce chemical overuse and prevent soil degradation [2]. Smart water management through IoT-based irrigation systems supports efficient use of water resources - an essential factor under climate change [1]. Moreover, AI and drones improve environmental monitoring, helping to conserve biodiversity and reduce greenhouse gas emissions [6].

Conclusions. The digital transformation of agricultural management in Georgia is an essential step toward sustainable economic growth and environmental responsibility. By integrating modern technologies, the country can ensure higher productivity, efficient resource management, and reduced ecological impact. Achieving these goals requires targeted state policy, investment in innovation, and enhanced education. Digitalization represents not only the modernization of agriculture but also a strategic foundation for Georgia's long-term sustainable development.

REFERENCES

1. FAO (2023). Georgia Agricultural Sector Report. <https://www.fao.org/georgia/fao-in-georgia/en/>
2. European Environment Agency (2023). Precision agriculture: Climate-ADAPT. <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/metadata/adaptation-options/precision-agriculture>
3. ISET-PI (2023). Digital Agriculture in Georgia: Challenges and Opportunities. <https://iset-pi.ge/en>
4. Kharaishvili, E. et al. (2024). Digital Transformation of the Agricultural Sector and Its Impact on Productivity in Georgia. BIO Web of Conferences, 114, 01002. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401002>
5. Kharaishvili E., Koguashvili P., Shengelia N. (2024). From Traditional to “Smart” Agriculture: Advantages, Challenges and Prospects of Digitization. *Innovative Economics and Management*, vol. 11 No. 1, pp. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.6-16> (in Georgia)
6. Cropin (2021). IoT and drones in agriculture making high-yield precision agriculture possible. <https://www.cropin.com/blogs/drones-in-agriculture>
7. Business Insider Georgia (2023). The role of digital technologies in Georgia's agribusiness sector. <https://businessinsider.ge> (in Georgia)
8. Abramov, M. (2024). The Future of Farming is Smart: Exploring Smart Farming Technologies Powered by AI. <https://keymakr.com/blog/the-future-of-farming-is-smart-exploring-smart-farming-technologies-powered-by-ai/>

Ганна АНДРІЯКА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0001-8253-1109
andriakahanna@gmail.com
науковий керівник: **Шершньова З.Є.,**
професорка кафедри менеджменту, к.е.н., професор

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Hanna ANDRIIAKA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. In modern conditions, digital transformation has become an important tool of strategic management due to the rapid development and spread of latest technologies. Changes are taking place in all sectors of the domestic economy, including in the field of culture. In particular, technological innovations are partially applied in museum practice, transforming centers of culture into modern spaces with new formats of work to increase management efficiency. The example of the Museum of Kyiv history reveals the introduction of latest technologies into the management processes of the organization.

Keywords: digital transformation, museum, strategic management, management decisions, cultural heritage.

Актуальність. На сьогодні диджиталізація стала стратегічним фактором у зміні методів управління організаціями різних форм у всіх сферах економіки, включаючи галузь культури. Цифрова трансформація стала вимогою часу також для музейних інституцій України і Музею історії міста Києва зокрема. Адже цей ключовий аспект дає змогу змінити способи управління організацією, взаємодію з цільовою аудиторією, збереження і популяризацію історико-культурної спадщини України, особливо в умовах воєнного часу. Музейні інституції наразі конкурують не тільки за відвідувачів у власних експозиційно-виставкових просторах, а й за увагу медіааудиторії, за впровадження інноваційних форм подачі культурно-освітніх ініціатив.

Постановка завдання. Метою публікації є аналіз сучасної теоретико-методологічної бази у визначенні напрямів удосконалення системи менеджменту Музею історії міста Києва в умовах цифрової трансформації та розробки практичних рекомендацій у впровадженні інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності і стійкості організації, особливо в умовах воєнного стану.

Управління музеєм повинно адаптуватися до нових технологічних реалій, але при цьому зберегти свою головну соціальну місію, що визначається на вивченні,

збереженні, популяризації матеріальної і духовної культури з науковою й освітньою метою. Тож на прикладі Музею історії міста Києва розглянемо яким стратегічним інструментарієм користується та володіє дана інституція, які проблеми постають в процесі цифровізації і визначити практичні кроки, які можна застосувати задля підвищення ефективності менеджменту.

Аналіз останніх досліджень свідчить про велику зацікавленість до процесів диджиталізації в менеджменті такими науковцями: М. Портер [1], Дж. Хендерсон та Н. Венкатраман [2], Т. Грінка і Т. Немченко [3], О. Панкратова [4], Я. Кобушко і Б. Манжола [5], Є. Коломієць [6], Л. Дончак, О. Поліщук, І. Сисоєва [7] та інші.

Разом з тим проблематика впровадження цифрових інструментів в HR охарактеризована у статті «Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції», де авторами було наголошено про необхідність застосування новітніх технологій в менеджменті персоналу, що дозволить оптимізувати роботу зі співробітниками та забезпечити дієві механізми управління. Заразом науковці зазначили, що «впровадження цифрових технологій у HR процеси, як-от соціальні медіа, мобільні додатки, аналітика та хмарні рішення, сприяє оптимізації та трансформації цих процесів, зменшенню використання паперової документації, підвищенню швидкості та реактивності HR процедур, зниженню витрат та забезпеченню більшої мобільності та ефективності HR діяльності». Зважаючи на перелічені аспекти, використання цифрових технологій в практичному сенсі дозволить покращити участь працівників в операційних процесах компанії та збереженню кадрового потенціалу і, у загальному, успішності самої організації у перманентному процесі цифрових змін, що, до речі, також може бути релевантним для музейних інституцій [8].

У сучасних наукових публікаціях українських вчених приділяється значна увага процесам цифрової трансформації й ефективним шляхам її впровадження у системі менеджменту організацій різних галузей економіки й зокрема культури в довгостроковій перспективі. Цифрові зміни в музейній сфері знайшли своє відображення у наступних наукових доробках: В. Орищук «Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи» [9], Л. Антонова і С. Холодобов «Цифрова трансформація музеїв: виклики та можливості для державної політики у сфері культури» та «Реалізація державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи: виклики та перспективи» [10; 11], А. Кожина «Сучасні тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації» [12] та інші. Проаналізувавши сучасні публікації дослідників з проблематики цифровізації музейної справи, з'ясовано, що дана тема є актуальною в теоретичному і практичному сенсі. Крім того, визначено поширені новітні технології, які застосовуються музейною спільнотою: екскурсії у цифровому форматі, багатовимірне сканування артефактів, хмарні технології, мультимедійні культурно-освітні проекти, цифрові зміни в HR тощо, а також цифровий маркетинг і комунікації, – стали важливими компонентами у просуванні культурного продукту та залучення нової цільової аудиторії до музейних осередків.

Разом з тим цифрові зміни організаційних процесів менеджменту вимагають впровадження створення електронних баз даних музейних предметів та їх електронних копій зображень, створення різноформатних віртуальних

екскурсійних турів і онлайн-освітніх програм, використання CRM та аналітики для роботи з цільовою аудиторією (відвідувачами), просування диджитал-маркетингу на віртуальних платформах, запровадження електронної комерції (онлайн-магазину з продажу квитків, корпоративного мерчу та інших товарів), – все це змінює організаційну культуру інституції з вибудовуванням нових форм взаємодії з громадськістю, впровадженням оперативного прийняття управлінських рішень, з розширенням штату спеціалістів з IT і маркетингу для просування музейного продукту.

Розкриємо напрями диджиталізації в управлінні Музею історії міста Києва як-от: використання онлайн-майданчиків, у тому числі для анонсів подій і залучення нових сегментів цільової аудиторії; оцифрування фондових колекцій установи; використання цифрових форматів екскурсій («Ціна свободи», «Бабин Яр», «Київський замок», «Хрещатик 1913» тощо); проведення щорічної науково-практичної конференції в онлайн і офлайн форматах насамперед через безпекову ситуацію в державі, що пов'язана з воєнним станом; функціонування сучасного офіційного сайту, наповненого інформацією про культурно-освітні, наукові заходи, функціонування філій та іншою додатковою інформацією для користувачів електронного ресурсу; поступове введення електронного документообігу в установі; присутність цифрового маркетингу у популяризації музейного продукту в онлайн-середовищі; здійснення спеціалістами з комунікацій перемовин з різними інституціями у площині партнерських відносин та інше [13].

Варто зазначити, що розвиток цифрових технологій сприяє зміні очікувань цільової аудиторії щодо впровадження музейною спільнотою інтерактивних культурно-освітніх заходів, персоналізації послуг, а також доступності онлайн до різного контенту закладу культури.

Але, зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, перед музейними інституціями постає завдання стосовно знаходження коштів і ресурсів в оцифруванні та підтримці IT-інфраструктури; залучення до штату фахівців для роботи з базами даних, медіаконтентом; з'ясування авторських прав на зображення оцифрованих експонатів для використання в комерційній діяльності; відсутності доступу та вмінь у певного сегмента цільової аудиторії в користуванні цифровими продуктами музею, зокрема у людей з особливими потребами, які вимагають застосування інклюзивних підходів, або людей старшого віку, яким складно опанувати базові цифрові навички.

Зрозуміло, що будь-який проєкт вимагає розроблення дорожньої карти з ключовими аспектами розвитку ідеї, залучення до команди відповідних фахівців з розроблення та просування цифрових продуктів, співпраці з партнерами і грантодавцями в отриманні коштів для реалізації задуму, застосовування інструментів для збору даних та аналітики.

Висновки. Отже, управління музейною інституцією в епоху цифрової трансформації є не лише суто технічним рішенням, а передусім стратегічним переформатуванням процесів, людського капіталу й організаційної культури самої установи. На прикладі Музею історії міста Києва, з'ясовано, що його інституційна основа і розвинута виставкова діяльність створюють сприятливі умови для провадження поетапного процесу цифровізації організації. А головним завданням

менеджменту направити діяльність інституції на сталий розвиток, інклюзію, що наразі є досить актуальною не лише серед цивільного населення, а й демобілізованих військових з бойовим досвідом, і на вимірювальні результати, поєднуючи традиційні музейні форми функціонування з сучасними цифровим досвідом.

Враховуючи сьогоденні реалії, роль менеджменту у функціонуванні культурно-освітніх установ, у тому числі музеїв, обтяжується зовнішніми факторами, спричиненими насамперед військовою агресією. До них варто віднести наступні чинники: обмеженість бюджетного фінансування, що зумовлюється насамперед стрімкою інфляцією національної валюти, підвищений ризик втрати цінних артефактів з колекції музейної установи через ракетну небезпеку, коливання відвідуваності серед споживачів культурного продукту, спричиненими міграційними процесами населення та інше. Проте наразі це є унікальним досвідом для менеджерів муніципального історичного музею у вироблені нових підходів до розподілу коштів і вироблення організаційних функцій в епоху диджиталізації. Адже цифрова трансформація стане не лише інструментом модернізації, а й дієвим способом підвищення фінансової стійкості перед бюджетним асигнуванням місцевих органів самоврядування.

З огляду на воєнні події в державі менеджерам музейної інституції необхідно шукати додаткові джерела фінансування, які, приміром, включатимуть гранти міжнародних фондів, партнерські програми з різними організаціями, взаємодію з приватним сектором економіки, створення комерційних цифрових продуктів, а також залучення краудфандингових кампаній. Чималий практичний досвід європейських музеїв показує, що цифрові продукти можуть стати додатковою статтею доходу поряд з усталеними формами музейної діяльності.

Заразом сучасні умови сприяють розглядати цифрову трансформацію музейними установами як спосіб підвищення стійкості та відкриття нових можливостей взаємодії з цільовою аудиторією, пошуку нових партнерств і додаткових фінансових надходжень для сталого розвитку в мінливому зовнішньому середовищі.

З огляду на представлені стратегічні орієнтири функціонування муніципального історичного музею в епоху цифровізації, варто здійснити наукові розвідки у таких векторах як: залучення міжнародних програм зі збереження та цифровізації історико-культурної спадщини України, вироблення нових шляхів фінансування соціокультурної сфери, а також розширення партнерств з іноземними й українськими бізнес-організаціями у реалізації культурно-освітніх проєктів щодо популяризації основ національної ідентичності, особливо в умовах воєнного часу.

REFERENCES

1. Porter, M. E. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>. Available at: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008> (accessed November 05, 2025)
2. Henderson, J. C., Venkatraman, N. (1993) Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. Vol. 32. Iss. 1. pp. 4–16. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5387398> (accessed November 05, 2025)
3. Hrinka, T. I., Nemchenko, T. A. (2023) Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New management strategies for digital business transformation in

Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, № 9 (42), pp. 49–57. Available at: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html) (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

4. Pankratova, O. M. (2021) Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 33, pp. 336–341. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

5. Kobushko, Ya. V., Manzhola, B. V. (2023) Rol tsyfrovoi transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii [The role of digital transformation in optimizing organizational management]. *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu*, № 10, pp. 4–8. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/%20view/2023-10-04-08> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

6. Kolomoiets, Ye. (2024) Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 4 (51), pp. 72–80. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/%20view/1084> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

7. Donchak L. H., Polishchuk O.B., Sysoieva I.M. (2024) Stratehichniy menedzhment u tsyfrovu epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management in the digital age: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

8. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

9. Oryshchuk V. (2022) Stratehuvannia yak mekhanizm udoskonalennia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy [Strategizing as a mechanism for improving state policy of digital development in the field of museum affairs]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, № 2 (16), pp. 28–35. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7> Available at: <https://drive.google.com/drive/folders/19iAbBEtiD9Ctv6efmUZoWY-Z-Wxb1O2v> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

10. Antonova, L., Hololobov, S. (2023). Digital transformation of museums: challenges and opportunities for state policy in the field of culture. *Public Administration and Regional Development*, (20), pp. 303–329. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02> Available at: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/358> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

11. Hololobov, S., Antonova, L. (2023). Realizatsiia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy: vyklyky ta perspektyvy [Implementation of the state policy of digital development in the field of museum affairs: challenges and prospects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11, № 3, pp. 50–56. <https://doi.org/10.15421/152335> Available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1014> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

12. Kozhyna, A. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku publichnoho upravlinnia u sferi muzeinoi spravy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Modern trends in the development of public administration in the field of museum affairs in the context of digital transformation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11, № 4, pp. 89–96. <https://doi.org/10.15421/152357> Available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1040> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

13. Ofitsiinyi sait / Muzei istorii mista Kyieva [Official website / Museum of Kyiv history]. Available at: <https://kyivhistorymuseum.org.ua/> (accessed November 05, 2025) (in Ukrainian)

Ольга АЛЕКСАНДРОВА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-4208-1121
olya.aleksandrova.1605@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Olha ALEKSANDROVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PROJECT MANAGEMENT IN DIGITAL MARKETING

Abstract. The paper shows that the volatility of the digital environment, the dynamics of consumer behavior, and technological competition require companies to adopt adaptive methods of planning, control, and analytics. The advantages of a hybrid approach that combines the strategic predictability of Waterfall with the flexibility of Agile are substantiated, along with the role of CRM systems, analytical platforms, and KPI dashboards in increasing transparency and manageability of marketing campaigns. The analysis demonstrates that the use of modern information solutions reduces project execution time, increases conversion rates, and improves return on investment. It is noted that the combination of creativity, data, and technologies forms the basis for effective digital communication, while further development is associated with the introduction of artificial intelligence, automation, and the improvement of performance evaluation models in marketing projects.

Keywords: project, project management, Agile project management, hybrid project management, digital marketing.

Актуальність. Управління проєктами у сфері цифрового маркетингу відіграє вагомий роль у сучасному менеджменті, адже від ефективності планування, координації та контролю залежить результативність усієї маркетингової діяльності підприємства. Цифрова економіка характеризується швидкою зміною технологій, алгоритмів пошукових систем і поведінкових моделей споживачів, що вимагає від менеджерів нових підходів до управління маркетинговими кампаніями. Згідно з даними Project Management Institute (PMI), близько 45 % цифрових ініціатив зазнають невдачі через відсутність системного підходу до управління [1]. Тому постає потреба у розробленні адаптивних моделей, що поєднують аналітику, креатив і технологічні інструменти.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у виявленні теоретичних і практичних засад управління проєктами у сфері цифрового маркетингу, визначенні методологій, що забезпечують ефективність реалізації цифрових кампаній, та оцінці ролі сучасних інформаційних систем у підвищенні керованості процесів. Основні завдання - проаналізувати принципи управління маркетинговими проєктами, дослідити ефективність застосування гнучких

методологій, розглянути інтеграцію CRM-систем, аналітичних платформ і показників результативності (ROI, Click-Through Rate тощо). Теоретичну базу становлять праці Г. Керцнера [2], Д. Чаффі й Ф. Елліс-Чедвік [3], Р. Каплана та Д. Нортон [4].

Результати дослідження. Управління проєктами в цифровому маркетингу має специфічні риси, пов'язані з динамічністю середовища, інтерактивністю каналів і мінливістю споживчих переваг. Головним чинником успіху є гнучкість управління, що забезпечує швидке реагування на зовнішні зміни. Практика застосування Scrum дає змогу організувати маркетингові команди за принципом спринтів, де креатив, аналітика та технічна реалізація поєднані у єдиний цикл. Це дозволяє своєчасно тестувати гіпотези, відмовлятися від неефективних рішень і збільшувати рентабельність інвестицій у маркетинг [2].

У практиці цифрового маркетингу дедалі частіше застосовується гібридна модель, яка поєднує стратегічну передбачуваність Waterfall і адаптивність Agile. Вона відповідає принципам ISO 21500:2021, забезпечуючи баланс між довгостроковим плануванням та ітераційною оптимізацією процесів. На стратегічному етапі визначаються цілі, бюджети й KPI, а під час виконання застосовуються короткі цикли оцінювання результатів. Такий підхід скорочує тривалість реалізації кампаній на 15–20 % і підвищує точність прогнозування ефекту [5].

Використання HubSpot, Google Data Studio, Power BI дає змогу формувати єдину базу клієнтських даних, аналізувати ефективність каналів залучення, виявляти точки оптимізації бюджету. За дослідженнями D. Chaffey & F. Ellis-Chadwick, системна інтеграція таких інструментів підвищує конверсію на 25–30 % [3]. Впровадження дашбордів KPI у режимі реального часу дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень відповідно до концепції Balanced Scorecard Каплана і Нортон [4].

Організаційна культура та структура команди також мають суттєвий вплив на результати. Рівень координації, комунікації й лідерства у проєктній групі безпосередньо визначає дотримання строків і якість реалізації завдань. Використання інструментів Asana, Trello, Jira сприяє підвищенню продуктивності на 10–12 % і зниженню ризику втрати інформації. Проєктний менеджер у цифровому маркетингу повинен поєднувати технічну компетентність, лідерські здібності та аналітичне мислення.

Зокрема, М. Варгас і Р. Міллер у звіті Harvard Business Review наголошують, що ключовим фактором успіху цифрових ініціатив є не лише вибір методології, а здатність організації поєднувати дані, технології та безперервне навчання команд. За їх висновками, компанії, що інтегрують аналітичні та автоматизовані рішення в управлінські процеси, збільшують продуктивність маркетингових команд у середньому на 27 %, а швидкість прийняття рішень – майже на 40 % [6]. Це підтверджує важливість технологічної зрілості та автоматизованої аналітики як ключових передумов успішної реалізації цифрових проєктів.

Таким чином, ми вважаємо, що успіх цифрових маркетингових проєктів зумовлюється поєднанням гнучкої методології, системної аналітики та технологічної інтеграції. Проєктний підхід дозволяє розглядати цифровий

маркетинг як керовану систему з вимірюваними показниками ефективності. Це створює передумови для підвищення рентабельності, зменшення витрат і посилення стратегічної позиції підприємства на ринку.

Висновки. Управління проєктами у сфері цифрового маркетингу є ключовим елементом сучасної бізнес-стратегії. Результати дослідження засвідчили, що застосування гібридної методології управління проєктами, CRM- і аналітичних систем, а також моделі Balanced Scorecard забезпечує комплексну керованість маркетинговими процесами. Ефективне поєднання технологій, аналітики й креативу підвищує адаптивність підприємства до змін ринку та дозволяє досягати високих фінансових і комунікаційних результатів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінки ефективності цифрових проєктів з урахуванням впливу штучного інтелекту та автоматизації управлінських рішень.

REFERENCES:

1. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models (15th ed.). PMI, 2024. Available at: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>
2. Kerzner H. (2022) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. (13th ed.). John Wiley & Sons Publication, Inc.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2023) Digital Marketing. (9th ed). Pearson Education.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. ISO 21500:2021. Project Management. Guidance on Project Management. International Organization for Standardization, 2021.
6. Vargas, M., Miller, R. Why Digital Projects Fail - and What Actually Works. Harvard Business Review, 2023.

Дарина БАНДУРА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-4151-9931
daryna.bandura@kneu.ua
Науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Daryna BANDURA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL ANALYTICS AS A TOOL FOR IMPROVING MANAGEMENT DECISION-MAKING IN MODERN ENTERPRISES

Abstract. The paper explores the role of digital analytics in enhancing the efficiency of management decision-making. It highlights the advantages of analytical platforms for improving coordination, planning, and control within enterprises. The study identifies barriers to implementing data-driven management in Ukrainian companies and outlines economic effects resulting from digital transformation. The findings demonstrate that data-based decision-making increases accuracy, transparency, and overall competitiveness of businesses.

Keywords: digital analytics, data-driven management, analytical platforms, managerial decisions, efficiency.

Актуальність. У сучасних умовах глобальної цифровізації підприємства стикаються з необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зростанням обсягів даних і потребою у прийнятті обґрунтованих рішень. Традиційні методи управління, що базуються на ручній обробці інформації, більше не забезпечують належного рівня оперативності та точності. У зв'язку з цим ключового значення набувають аналітичні системи, які інтегрують дані з різних підрозділів, забезпечують комплексний контроль і дозволяють створювати прозорі управлінські рішення.

Цифрова аналітика стає не лише технічним інструментом, а стратегічною основою для побудови ефективної управлінської архітектури. Її впровадження сприяє оптимізації процесів, підвищенню результативності діяльності, скороченню ризиків і формуванню нової управлінської культури. Актуальність теми зумовлена тим, що більшість українських компаній перебувають на етапі цифрової трансформації, коли впровадження аналітичних платформ є ключем до підвищення конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі цифрової аналітики у вдосконаленні управлінських процесів підприємства та обґрунтування

її впливу на ефективність прийняття рішень. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність цифрової аналітики та її місце в системі сучасного менеджменту;

- визначити переваги використання аналітичних платформ для управління підприємством;

- дослідити проблеми та бар'єри впровадження аналітичних систем в українських реаліях;

- узагальнити економічні ефекти від переходу до моделі управління на основі даних (data-driven management).

Дослідження спирається на теоретичні напрацювання у сфері інформаційного менеджменту, методи порівняльного аналізу та практичні кейси підприємств, що здійснили цифрову трансформацію управлінських процесів.

Результати дослідження. Аналітичні системи сучасного типу поєднують функції збору, оброблення, зберігання та візуалізації інформації, створюючи умови для підвищення якості управління. Їх використання дає змогу керівництву швидко оцінювати стан підприємства, аналізувати причини відхилень і приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Інтеграція фінансових, виробничих, логістичних і кадрових показників у єдиній аналітичній платформі забезпечує системність контролю та точність прогнозів.

Розвиток цифрової аналітики зумовив формування нових управлінських принципів: прозорості, відкритості даних і оперативності дій. Завдяки автоматизації звітності усувається дублювання інформації та мінімізуються людські помилки. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють оцінювати динаміку ключових показників у режимі реального часу, що значно скорочує часові витрати на управлінський цикл.

Особливу роль у підвищенні ефективності відіграє аналітика прогнозного типу, заснована на алгоритмах машинного навчання. Вона дозволяє передбачати тенденції попиту, зміни у витратах і відхилення у виробничих процесах [1]. Це створює умови для переходу від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються не після виникнення проблем, а з урахуванням імовірних сценаріїв.

Разом із тим упровадження аналітичних систем супроводжується низкою організаційних і технічних викликів. До основних бар'єрів належать недостатня інтеграція інформаційних баз, слабка взаємодія між підрозділами, обмежені фінансові ресурси та дефіцит фахівців із цифрової аналітики [2]. Ефективність упровадження напряму залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, готовності персоналу сприймати нові інструменти та наявності стратегічної підтримки керівництва.

Економічний ефект від використання аналітичних систем виявляється у скороченні витрат часу на підготовку звітності, зменшенні кількості управлінських помилок і підвищенні точності прогнозів. Згідно з оцінками Gartner 2024 [3] компанії, що використовують аналітику для прийняття рішень, демонструють середнє зростання рентабельності операцій на 20–25 %. Такі

результати свідчать, що цифрова аналітика не лише підтримує управління, а й безпосередньо впливає на фінансові результати.

Формування культури управління на основі даних передбачає перехід від інтуїтивних рішень до фактологічно підтверджених. Менеджери нового покоління використовують інтерактивні панелі показників (dashboards), де ключові метрики оновлюються в реальному часі [4]. Це створює умови для колегіального прийняття рішень, підвищення рівня відповідальності та прозорості діяльності.

Висновки. У результаті дослідження визначено, що цифрова аналітика посідає ключове місце в сучасній системі менеджменту, оскільки забезпечує прийняття управлінських рішень на основі достовірних і своєчасних даних. Її використання сприяє підвищенню точності, швидкості та обґрунтованості управлінських дій, а також зменшенню впливу суб'єктивного фактора.

Аналіз переваг аналітичних платформ показав, що вони сприяють покращенню координації між підрозділами, підвищенню ефективності планування та контролю. Завдяки інтеграції інформації з різних джерел керівництво отримує цілісне бачення діяльності підприємства, а візуалізація показників у режимі реального часу спрощує моніторинг ключових результатів.

Водночас виявлено, що основними перешкодами для впровадження аналітичних систем в українських компаніях є обмежені ресурси, фрагментованість інформаційних баз і нестача підготовлених кадрів. Для подолання цих труднощів необхідне поступове впровадження цифрових технологій, навчання персоналу та забезпечення інтеграції ІТ-інфраструктури.

Узагальнення економічних ефектів підтвердило, що застосування цифрової аналітики дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, зменшити кількість управлінських помилок і покращити фінансові результати. Такі зміни підвищують конкурентоспроможність підприємства й створюють основу для сталого розвитку.

Отже, цифрова аналітика виступає ефективним інструментом підвищення результативності управління, сприяє формуванню культури прийняття рішень на основі фактів і стає важливим чинником успішної цифрової трансформації підприємств.

REFERENCES

1. Volnianskyi, A. (2025, July 8). Shtuchnyi intelekt i mashynne navchannia v biznesi: zastosuvannia, keisy, statystyka. Available at: <https://blog.colobridge.net/uk/2025/07/ai-ml-for-business-ua/> (in Ukrainian)
2. Kovalchuk, I., & Orlova-Kurilova, O. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION OF QUALITY MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *Science Notes of KROK University*, no. 3 (79), pp. 294–300. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-294-300> (in Ukrainian)
3. Gartner (2024). Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024>
4. Upravlinskyi dashbord: chomu vin potriben. (2024). CFO-UA. Available at: <https://cfo-ua.webflow.io/post/upravlinskiy-dashbord-chomu-vin-potriben-vashomu-biznesu> (in Ukrainian)

Андрій БЕЗВЕРХИЙ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-9000-6682
andriy9958838@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ВІД БРОКЕРА ДО МАРКЕТПЛЕЙСУ: ДОРОЖНЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРЕНДНОГО БІЗНЕСУ

Andrii BEZVERKHYYI,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FROM BROKER TO MARKETPLACE: A ROADMAP FOR TRANSFORMING THE RENTAL BUSINESS MODEL

Abstract. The paper proposes a practical roadmap for transforming a broker-centric rental business into a digital marketplace using Ukrainian leaders DOM.RIA and OLX as reference points. We outline governance choices, supply and demand onboarding, trust & safety, pricing, data, and compliance steps, and map metrics for scaling network effects in rentals.

Keywords: marketplace platform; rentals; transformation; Ukraine; network effects

Актуальність. Орендний ринок України стрімко цифровізується: пошук, відбір і верифікація житла зміщуються з офлайн-брокерських схем до платформних рішень. Маркетплейс-модель дає змогу масштабувати попит і пропозицію, зменшувати витрати на пошук, підвищувати прозорість і безпеку угод за рахунок правил, інструментів та ефектів мережі [1]. На ринку діють дві референтні платформи: DOM.RIA (фокус на «перевіраних оголошеннях», каталозі ріелторів і агенцій) та OLX (масовий класифікатор з платними сервісами просування у розділі «Нерухомість») [2; 3; 4]. Саме їхні практики ілюструють дорожню карту переходу від брокерської моделі до маркетплейсу.

Постановка завдання. Мета дослідження – сформулювати покрокову дорожню карту трансформації брокерського бізнесу оренди у маркетплейс на прикладі DOM.RIA/OLX: визначити платформне позиціонування і правила гри; описати масштабування сторін попиту й пропозиції; визначити механізми довіри та якості; спроектувати монетизацію й економіку комісій/тарифів; окреслити дані, аналітику та метрики ефектів мережі; відобразити операційну модель. Предмет – управлінські рішення та інструменти платформи орендної нерухомості; об’єкт – цифрові платформи типу DOM.RIA та OLX.

Результати дослідження. Відправною точкою є класична брокерська модель, у якій персональний посередник контролює якість, веде перемовини та отримує фіксовану комісію за укладену угоду. Роками сформований брокерський

підхід спирається на експертизу й репутацію окремих брокерів, але масштабується повільно: кожне додаткове місто чи сегмент ринку потребує нових людей, а мережеві ефекти майже не проявляються. Високі бар'єри входу для нових продавців і орендодавців, лінійне зростання операційних витрат і обмежена прозорість умов формують верхню межу продуктивності. Ряд зазначених обмежень підштовхує ринок до цифровізації: коли лістинги стандартизуються, а комунікація переходить в онлайн-канали, цінність поступово переноситься з персонального «імені брокера» на зрозумілі правила подачі оголошень та швидкість доступу до попиту [5].

Цифровий брокер втрачає частину обов'язків: з'являється онлайн-каталог, єдині шаблони описів і фото, прості фільтри пошуку, повідомлення про нові об'єкти. Проте центр прийняття рішень лишається у посередника, а ціноутворення здебільшого поєднує плату за розміщення з комісією за успішні угоди. На цьому етапі «швидкість і зручність» стають головною цінністю для орендаря, а «керованість потоку лідів» – для власника житла чи агенції. Практика українського ринку показує, що навіть базова цифровізація, наприклад чіткі формати оголошень і видимість контактів, уже підвищують ліквідність пропозиції та скорочують час до першого звернення [5].

Щоб зняти вплинути на інші проблеми ринку, такі як недовіру до інформації, дублювати та шахрайство – платформи переходять до транзакційної логіки. Тут цінність створюють не стільки люди, скільки правила: модерація вмісту, заборона фейків та «гачків», вимоги до унікальності, санкції за порушення, прозора історія змін ціни. У DOM.RIA є процедура присвоєння статусу «Перевірено» для лістингів, що ґрунтується на верифікації об'єкта і матеріалів, – вона підвищує якість бази та зменшує інформаційну асиметрію між сторонами [2]. На OLX для розділу «Нерухомість» формалізовано правила сервісу і стандарти розміщення, що стримують дублювання, але все одно трапляються недобросовісні практики [3; 4]. Доходова модель у такій конфігурації зміщується від разових комісій до поєднання експозиційних платежів (розміщення, просування) і, де дозволяє право, транзакційних зборів; це вирівнює ризики та дозволяє масштабувати пропозицію без різкого збільшення штату.

Коли довіру інституціалізовано, платформа природно розширюється до екосистеми: підключаються страхування депозиту, перевірка документів, рішення для переїзду, інструменти управління портфелем орендодавця. На практиці це означає перехід від ролі «активного посередника» до ролі «інфраструктури взаємодії», де додаткові сервіси підсилюють основний попит і створюють нові потоки доходу – підписки для професіоналів, преміальні плани, реклама, плата за лідів. Саме в такій конфігурації повніше проявляються мережеві ефекти: кожен новий учасник підвищує корисність для існуючих, а дані з пошуку, переглядів і контактів покращують рекомендації й персоналізацію. Теоретично цей зсув описується досвідом багатосторонніх платформ, де правила і дизайн взаємодії визначають, хто й як захоплює створену цінність [1].

Дані й операційна дисципліна утримують якість у зростаючій системі. До ключових метрик належать активна база обох сторін, частка верифікованих лістингів, час до першого ліда, коефіцієнт відповідей, частка дублювань,

конверсія перегляд у контакт, середня вартість професійних акаунтів, частка платних просувань, доля органічного трафіку та відтік. На їхній основі будуються SLA модерації, сценарії підтримки 24/7, процедури розгляду скарг, регулярний аудит якості оголошень і ризик-контроль щодо шахрайства. Юридичний частина фіксує очікування й відповідальність сторін, а партнерські угоди з агентствами та агрегаторами забезпечують стабільні канали постачання якісних лістингів [3; 4].

У прикладному вимірі цей шлях зручно планувати на 12-18 місяців. Спершу проводиться аудит процесів брокера, формулюються ролі та правила і випускається мінімально життєздатний каталог зі стандартизованими описами, базовою модерацією та чат-комунікацією; паралельно будуються SEO-структура й перші міські кластери попиту. Далі масштабують онбординг агентств і власників, запускають масову верифікацію лістингів, вводять підписки для професіоналів і аналітичні панелі для продавців, налаштовують антидублікатну логіку та керований набір бустів для прогнозованого росту «вартості споживача». Завершальна фаза – підключення суміжних сервісів, персоналізація та рекомендації, інструменти управління портфелем і вихід у міста з високою щільністю попиту. Упродовж усіх етапів тестування і прийняття рішень прив'язують до основних метрик (зокрема частки верифікованих лістингів, часу до першого ліда та ARPU), що дозволяє рухатися від брокерської моделі до повноцінного екосистемного маркетплейсу на основі перевірених практик DOM.RIA та OLX у ринковому контексті України [2-5].

Висновки. Трансформація від брокера до маркетплейсу у сфері оренди це повний перегляд моделі створення/захоплення цінності на користь багатосторонньої взаємодії. Практики DOM.RIA (верифікація і каталоги професіоналів) та OLX (масштаб попиту і платні сервіси просування) демонструють послідовність кроків: чітке платформне управління, якісна пропозиція, механіки довіри, збалансована монетизація, дані та операційна дисципліна. В комбінації формується стійкий мережевий ефект, зменшуються транзакційні витрати і підвищується прозорість ринку.

REFERENCES

1. Kemppainen, L., Pikkarainen, M., Koivumäki T., Xu Yu. (2022) Drivers for Platform Business Model Innovation: Individuals in Control over their Personal Data. *JIM: Journal of Innovation Management*. vol. 10 no. 3. https://doi.org/10.24840/2183-0606_010.003_0003 (accessed November 6, 2025).
2. DIM.RIA. (2025). *Vsia nerukhomist na DIM.RIA: kupivlia ta orenda* [All real estate on DIM.RIA: Buying and renting]. Available at: <https://dom.ria.com/uk/> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
3. OLX Ukraine. (2025). *Pravyla servisu OLX.ua* [Rules of the OLX.ua service]. Available at: <https://help.olx.ua/olxuahelp/s/article/%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0-%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%83-olxua-V1> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
4. OLX Ukraine. (2025). *Rozdil «Nerukhomist» na OLX.ua* [Real Estate section on OLX.ua]. Available at: <https://www.olx.ua/nedvizhimost/> (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)
5. Pomortseva O., Kobzan S., Pankiv V. (2024). Retrospective of the Ukrainian real estate market: changes and trends. *Municipal Economy of Cities*, vol. 3 no. 184, pp. 162–168. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-3-184-162-168>. (accessed November 6, 2025). (in Ukrainian)

Роман БЕЗШИЙКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-1305-0080
r.bezshyiko@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Roman BEZSHYIKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FEATURES OF FINANCIAL TECHNOLOGY INNOVATIONS

Abstract. This research examines the strategic role of innovations in the financial technology sector, focusing on their impact on business models, operational efficiency, and customer-centricity. The study examines key innovation vectors, including open banking, artificial intelligence, blockchain technologies, and digital assets, that are transforming the financial landscape. It highlights how financial institutions are transitioning from traditional product-based approaches to platform-driven models, leveraging data architecture, automation, and partner ecosystems.

Keywords: innovation, digital economy, digital transformation, fintech.

Актуальність. У сучасному фінансовому середовищі інновації стали ключовим чинником трансформації бізнес-моделей, операційних процесів та стратегічного управління. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, відкритих API та Big Data, змінює уявлення про фінансові послуги, їх доступність, швидкість, безпеку та персоналізацію. Впровадження таких рішень дозволяє фінансовим установам не лише адаптуватися до змін ринку, а й формувати нові джерела доходу, підвищувати ефективність та зміцнювати конкурентні позиції. Особливої актуальності набуває дослідження інновацій у контексті відкритих фінансів (PSD2), цифрових активів, автоматизації процесів та розвитку партнерських екосистем. Ці напрями вимагають переосмислення ІТ-архітектури, управління даними, ризиками та відповідності регуляторним вимогам. Водночас інновації створюють нові виклики — від кібербезпеки та інтеграційних бар'єрів до ризиків репутації та дефіциту цифрових компетенцій.

Постановка завдання. Метою дослідження було аналіз сучасних інноваційних тенденцій у сфері фінансових технологій, зокрема впливу відкритих фінансів, штучного інтелекту, блокчейн-рішень та цифрових активів на трансформацію бізнес-моделей фінансових установ. Дослідження спрямоване на виявлення стратегічних напрямів розвитку інновацій, оцінку їх потенціалу для

підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компаній у сфері фінансів.

Результати дослідження. Інновації є важливим чинником розвитку сучасної економіки, оскільки вони забезпечують адаптацію фінансових установ до динамічних змін ринку та потреб клієнтів. У фінансовій сфері вони проявляються через впровадження нових інструментів і послуг, цифрових технологій, нових моделей управління та методів просування. Відкриті фінанси/PSD2 змушують фінансові установи переосмислювати роль власної ІТ-архітектури та партнерств, оскільки клієнт отримує право ділитися своїми даними з третіми сторонами — це відкриває нові канали збуту, але підвищує конкуренцію та вимоги до управління згодами й приватністю даних. У відповідь провідні гравці вбудовують open-API у стратегію, розгортають екосистеми й монетизують аналітику клієнтських даних, поєднуючи власні й партнерські сервіси.

Важливим напрямом розвитку інновацій є масштабування ІІІ та автоматизації. Щоб отримати матеріальну віддачу, фінансові установи переходять від пілотів до трансформації ключових процесів і будують багатоагентні рішення поверх єдиних дата-фундацій; дослідження фіксують, що саме у фінансах і фітнесі — найбільша концентрація «лідерів ІІІ», а потенціал продуктивності від генеративного ІІІ оцінюють до двозначних покращень. Це напряму впливає на стратегічні плани: пріоритезація інвестицій у дані, MLOps, контроль ризиків ІІІ та кібербезпеку [1].

Важливим напрямом розвитку інновацій є також DLT/блокчейн і цифрові активи, що змінюють підходи до платежів, клірингу/розрахунків і токенизації активів; для банків це означає переосмислення ролі у ланцюжку вартості, нові продукти (стейблкоїни/он-чейн платежі) і перегрупування ризик-політик. Паралельно аналітика BIS підкреслює, що цифрова інновація змінює структуру ринку (ефекти масштабу/обсягу даних), отже стратегія має включати вибір ніші — власна платформа, «білий ярлик» чи партнерська модель. У підсумку портфель фінансових інновацій стає ядром стратегії: він визначає пріоритети інвестицій, архітектуру даних, партнерства та регуляторну відповідність, формуючи стійкі, важко відтворювані переваги [2].

Продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації є системними драйверами стратегічних змін у компаніях фінансового сектору. Вони переводять компанії від продуктового підходу до платформних бізнес-моделей, де конкурентні переваги формуються через швидкість прийняття рішень, якість даних, кібербезпеку та здатність масштабувати цифрові сервіси. Упровадження ІІІ/Big Data, відкритих API, блокчейн-рішень і дистанційних каналів обслуговування посилює клієнтоцентричність, знижує транзакційні витрати, прискорює виведення інновацій на ринок і одночасно підвищує вимоги до комплаєнсу, управління ризиками та захисту даних [3].

Водночас інновації несуть низку суттєвих викликів: регуляторну невизначеність і ризики невідповідності нормам, загрози приватності й кібербезпеки, інтеграційні бар'єри з legacy-системами, можливу канібалізацію чинних продуктів і «lock-in» від постачальників технологій. Додайте до цього репутаційні ризики у разі збоїв, дефіцит компетенцій і складність керування

портфелем ініціатив — і стає очевидно, що чистий ефект фінансових інновацій залежить від якості управління. Максимізація позитивного впливу та мінімізація негативних наслідків потребують цілісної стратегії даних, проактивного комплаєнсу, системного ризик-менеджменту (включно з кіберзахистом), поетапного масштабування («gate-based»), а також розвитку партнерств і внутрішніх цифрових компетенцій. Саме за цих умов фінансові інновації трансформуються з джерела ризику на ядро зростання й довгострокової стійкості підприємства.

Компаніям варто усвідомлювати, що за умов стрімкого технологічного прогресу інновації стають визначальним джерелом конкурентних переваг і фундаментом сталого зростання. Найбільший вплив мають підривні інновації, адже вони водночас створюють значні можливості й суттєві ризики для будь-якого бізнесу. Відтак компаніям варто зосереджуватися на довгостроковому інноваційному розвитку, передбачаючи системне нарощування власних компетенцій у сфері складних інноваційних рішень.

Висновки. Інновації виступають потужним каталізатором стратегічного розвитку компаній. Вони прискорюють виведення продуктів на ринок, підсилюють клієнтоцентричність через персоналізацію сервісів, знижують операційні витрати завдяки автоматизації, відкривають нові джерела доходу (API-монетизація, токенизація), розширюють партнерські екосистеми та підвищують якість управлінських рішень завдяки аналітиці даних і ШІ. Додатковими перевагами є масштабованість цифрових каналів, зміцнення бренду інноваційністю та привабливість для талантів, що формує стійкі, важко відтворювані конкурентні переваги.

REFERENCES

1. Khitsan D. V. (2024) Innovative Technologies in the Financial Sector: Generalization of International Experience. *Business Inform.* No. 8. pp. 189–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195>. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (in Ukrainian)
2. Rudevskya V., Yevdoschak V., Olefirenko T. The role of digital technologies in the modernization of the banking sector and strengthening the economic stability of Ukraine. *Economic Achievements: Prospects and Innovations.* 2025 (17). Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/441/399>. (in Ukrainian)
3. Rusina, Y. ., Levchenko, V., Zolkover, A. ., & Havrushchenko, A. . (2025). MODERN FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE: TRANSFORMATION, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS. *Current Problems of Sustainable Development*, 2(3), 187-194. [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(3)-23S) (in Ukrainian)

Ірина ГНИП,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0002-1769-2958
i.hnyp_frhtb_10_22_b_d@knute.edu.ua
Науковий керівник: **Миколайчук І.П.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Iryna GNYP,
State University of Trade and Economics, Ukraine

APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Abstract. The article examines the transformation of the career management system in the hotel and restaurant business under the influence of digital global challenges. The introduction of modern technologies – artificial intelligence, CRM, PMS, e-learning, gamification – into personnel management processes is considered. The impact of digitalization on career development, employee motivation and efficiency, as well as the combination of traditional and digital HR management methods is determined.

Keywords. digitalization, innovative technologies, human resources management, personnel training.

Актуальність. Цифровізація та диджиталізація є невід’ємним елементом нашого повсякденного життя, особливо впродовж останніх п’яти років. Зміст поняття «диджиталізація» означає перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд. [1, с. 21]. Їх застосування охоплює майже всі сфери та рівні життєдіяльності суспільства. Безумовно, сфера готельно-ресторанного бізнесу також не залишилася осторонь. Поштовхом до цього стали такі фактори як: глобальна пандемія COVID-19, що спровокувала потребу в запровадженні новітніх рішень та військові дії, які потребують цього не менше. Інноваційні технології все частіше знаходять своє впровадження у сфері ресторанного і готельного бізнесу, сприяючи підвищенню ефективності функціонування всіх структурних підрозділів. Завдяки цьому заклади мають змогу оптимізувати свої операційні процеси, підвищити рівень комфорту для клієнтів та водночас забезпечити відповідність сучасним вимогам. Це дозволяє підприємствам ставати більш орієнтованими на потреби споживачів і значно зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку послуг гостинності та харчування. [2, с. 114]

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування впливу та можливостей застосування диджиталізації в управлінні персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Результати дослідження. Запровадження в бізнес цифрових технологій істотно впливає на функціонування та розвиток готельно-ресторанної сфери: Property Management Systems (для ефективного управління готелями та ресторанами); Customer Relationship Management – для відстеження історії відвідувань гостей, їхніх вподобань та створення персоналізованих пропозицій; мобільні додатки з широким функціоналом (перегляд меню, оформлення замовлень, вибір доставки, різні способи оплати та збереження історії замовлень клієнтів); онлайн-бронювання; інтеграція платіжних систем, включаючи Apple Pay і Google Pay; використання інтерактивних технологій (стілки з сенсорними екранами, інтерактивні столи для швидкого самостійного оформлення замовлень) тощо. Ці інструменти дозволяють не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й підвищити якість обслуговування гостей, забезпечити персоналізацію сервісу, підвищити безпеку, знайти потенційну цільову аудиторію, ефективніше управляти ресурсами та приймати стратегічні рішення на основі даних. У зв'язку з цим з'являється необхідність у зміні підходів до роботи персоналу, зокрема у сфері навчання та розвитку кар'єри працівників. Адже однією з найбільш важливих складових у сфері гостинності є персонал як ключовий фактор забезпечення високої якості сервісу та раціонального управління діяльністю [2, с. 115].

Питання ефективного управління персоналом будь-якого підприємства є найголовнішим аспектом успіху бізнесу. Актуальні методи інтеграції інноваційних рішень у сфері управління персоналом спрямовані на оптимізацію процесів рекрутингу, покращення залученості та утримання висококваліфікованих кадрів, а також на створення умов для розвитку лідерських компетенцій.

В залежності від рівня введення в заклад цифрових інструментів створюються і нові методи управління людськими ресурсами. Наприклад, якщо підприємство має цільову аудиторію 40 та більше років, то диджиталізація може не набувати значної масштабності, на відміну від підприємств, де цільова аудиторія має вік 20-30 років, де необхідно максимально застосовувати інноваційні рішення, що підвищує як зацікавленість відвідувачів, так і взаємовідносини із працівниками закладу.

Використання сучасних інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та автоматизації, сприяє ефективному підбору персоналу, що відповідає необхідним професійним вимогам. Застосування цих технологій дозволяє автоматизувати процеси аналізу резюме, первинного відбору кандидатів та проведення онлайн-співбесід. Активне впровадження мобільних додатків для навчання та розвитку персоналу підвищує їхню професійну компетентність і задоволеність від роботи. Такі платформи надають можливість ефективного навчання через інтерактивні курси й вебінари, серед яких популярними є *Coursera for Business*, *TalentLMS* та *Udemy for Business*.

Також набуває все більшого значення автоматизація процесів адаптації нових співробітників. Використання цифрових платформ для онбордингу сприяє оптимізації часу на ознайомлення працівників із робочими завданнями, забезпечуючи їх необхідними матеріалами та інструкціями у зручному форматі.

Внутрішні комунікації відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування галузі, де оперативний обмін інформацією, чіткість

інструкцій і належна мотивація персоналу безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів і загальний успіх діяльності підприємства.

HR-менеджери на підприємствах ГРБ активно застосовують соціальні мережі та елементи гейміфікації для підтримки ефективної комунікації зі співробітниками. Вона є дієвим інструментом підвищення залученості працівників і вдосконалення комунікацій, формування і зміцнення корпоративної культури та передбачає застосування ігрових елементів у неігрових контекстах. Гейміфікація допомагає здійснювати ефективно процеси залучення, мотивації та навчання персоналу, а у перспективі сприятиме зниженню витрат на професійний розвиток працівників завдяки застосуванню ігрових методик для полегшення засвоєння матеріалу [3].

Компанії все частіше звертаються до інноваційних методів навчання, таких як мікронавчання та електронне навчання (e-learning), що є ефективними інструментами для професійної підготовки персоналу [4, с. 27]. Важливими елементами успішної діяльності ГРБ є залучення та утримання талановитих фахівців та формування сильного бренду роботодавця, що сприяє створенню позитивного іміджу компанії та допомагає залучити найкращих кандидатів.

Висновки. Отже, сфера готельно-ресторанного бізнесу невпинно потребує адаптації до нових технологічних, економічних та соціальних викликів. Диджиталізація бізнесу, а за цим і впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності робітників, залучення талановитих фахівців, створення сприятливого комфортного середовища праці. Ефективна робота команди та управління нею дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та якість обслуговування, автоматизувати певні процеси, створити стабільний успіх готельно-ресторанного підприємства в умовах динамічних змін ринку.

REFERENCES

1. Dubyna, M. V., & Kozlianchenko, O. M. (2021). Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhitalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva [CONCEPTUAL ASPECTS OF RESEARCH OF THE NATURE OF DIZHITALIZATION AND ITS ROLE IN THE MODERN SOCIETY DEVELOPMENT]. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and Prospects of Economics and Management*, no.3 (19), pp.21–32. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621> (Accessed: 07.11.2025). (in Ukrainian)
2. Davydova, O. Yu., & Kolesnykova, V. D. (2022). Dydzhytalizatsiia yak draiver zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva hotelno-restorannoho biznesu [Digitalization as a Driver of Growth of Competitiveness of the Hotel and Restaurant Business Enterprise]. *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, (12), 113–120. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-113-120>. (Accessed: 07.11.2025). (in Ukrainian)
3. Zhukovska, V.M., Sylkina, Yu.O., & Mykolaichuk, I.P. (2023). Heimifikatsiia yak dydzhytal tekhnolohiia v HR menedzhmenti [Gamification as a digital technology in HR management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky» - International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. no.5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872>. (Accessed: 07.11.2025). (in Ukrainian)
4. Sheiko, Yu. O. (2023). Innovatsii v HR-menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in HR-management of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no.54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9> (Accessed: 07.11.2025). (in Ukrainian)

Марія КОСТРУБІНА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
kostrubina.maria@gmail.com
науковий керівник **Лазаренко Ю. О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Mariia KOSTRUBINA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A BUSINESS ORGANIZATION'S ACTIVITIES

Abstract. The study examines contemporary approaches to evaluating the effectiveness of business organizations in conditions of market volatility and digital transformation. The analysis highlights the need for integrated assessment methods that combine financial, operational, strategic, behavioural, and digital indicators. Such a multidimensional model reflects not only performance results but also organizational adaptability, process efficiency, and innovation capacity. The findings justify the application of a comprehensive evaluation framework to support informed managerial decisions and strengthen long-term competitiveness.

Keywords: business effectiveness; evaluation methods; performance indicators; operational efficiency; financial assessment; digital transformation; strategic management; organizational development; behavioural factors

Актуальність. У сучасних умовах високої ринкової динаміки, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції проблема оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій набуває стратегічного значення. Ефективність є ключовим критерієм життєздатності бізнес-моделі, результативності управлінських рішень і здатності організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Під впливом цифровізації змінюються бізнес-процеси, логістичні моделі, підходи до управління персоналом і взаємодії з клієнтами. Це створює потребу у використанні комплексних методів оцінювання, які здатні врахувати фінансові, операційні, ринкові, поведінкові та технологічні аспекти розвитку організації.

Крім того, сучасні компанії функціонують в умовах підвищених ризиків — економічних, політичних, технологічних, корпоративних — що потребує побудови системи вимірювання не лише результатів, але й стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування системного підходу до оцінювання ефективності бізнес-організації, що інтегрує фінансові, нефінансові та цифрові показники, забезпечує прозорість управління та

підтримку стратегічних рішень..

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення сучасних методів оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій, а також формування інтегрованої моделі оцінювання, що поєднує фінансові, операційні, ринкові та цифрові індикатори.

Результати дослідження. Оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації є комплексною процедурою, що передбачає використання різноспрямованих методів аналізу, здатних відобразити фінансові, операційні, стратегічні та поведінково-організаційні результати функціонування підприємства. Дослідження сучасних наукових підходів свідчить, що в умовах цифрової трансформації та підвищеної конкуренції традиційні фінансові індикатори вже не забезпечують повного уявлення про реальний стан ефективності, що зумовлює необхідність інтеграції ширшого кола показників.

Проведений аналіз доводить, що фінансові методи залишаються базовим інструментом оцінювання, оскільки вони відображають рівень прибутковості, здатність підприємства генерувати додану вартість та забезпечувати рентабельність вкладеного капіталу. До ключових індикаторів належать ROI, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, показники операційного прибутку та економічної доданої вартості (EVA). Їх застосування дає змогу визначити динаміку фінансової результативності, оцінити ефективність інвестиційних рішень і ступінь використання ресурсів.

Разом із тим дослідження показало, що фінансові показники є ретроспективними та не враховують якісні характеристики управління, тому важливого значення набувають операційні методи оцінювання. Вони дозволяють аналізувати продуктивність праці, рівень використання виробничих потужностей, тривалість виробничих і логістичних циклів, оборотність запасів та ступінь дефектності процесів. Застосування таких індикаторів є особливо актуальним для виробничих і сервісних компаній, де ефективність операційних процесів визначає конкурентні позиції на ринку.

У межах стратегічного оцінювання встановлено, що провідні організації дедалі частіше використовують багатовимірні моделі вимірювання ефективності, які поєднують фінансові результати з характеристиками ринкової активності, клієнтської цінності, внутрішніх бізнес-процесів та організаційного розвитку. Збалансована система показників, модель організаційної досконалості та інші стратегічні інструменти дозволяють сформувати цілісне уявлення про здатність організації реалізовувати обрану стратегію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стійкість.

Особливе місце серед сучасних підходів посідають нефінансові та цифрові індикатори, що стають важливою складовою оцінювання в умовах цифрової економіки. До них належать рівень цифрової зрілості, частка автоматизованих процесів, ступінь впровадження аналітичних систем, показники захищеності інформаційних ресурсів, результативність інноваційної діяльності. Такі індикатори відображають здатність організації використовувати технологічні можливості для підвищення продуктивності, мінімізації витрат, прискорення прийняття рішень і зміцнення взаємодії з клієнтами.

Дослідження підкреслює, що сучасне оцінювання ефективності дедалі частіше ґрунтується на інтегрованих підходах, де поєднання фінансових, операційних і нефінансових показників формує багатовимірну картину результативності. Це дає змогу не лише фіксувати досягнуті результати, а й виявляти приховані резерви зростання, прогнозувати ризики та обґрунтовувати управлінські рішення на основі даних. У такому контексті цифрові аналітичні інструменти, моделі прогнозування та системи моніторингу стають критично важливими для формування адаптивної та проактивної системи управління ефективністю, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища.

Також виявлено зростання значущості поведінково-організаційних показників, які відображають стан корпоративної культури, рівень залученості персоналу, якість внутрішньої комунікації, готовність колективу підтримувати зміни та інновації. Оскільки ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від людського фактора, такі індикатори набувають особливої ваги в компаніях, що орієнтуються на розвиток, трансформацію та забезпечення стійких бізнес-процесів.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що найбільш доцільним підходом до оцінювання ефективності є формування інтегрованої моделі, яка поєднує фінансові, операційні, стратегічні, цифрові та поведінкові показники. Така модель забезпечує всебічне охоплення діяльності організації, дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони, удосконалювати управлінські рішення та формувати обґрунтовану траєкторію розвитку. Використання комплексної системи оцінювання сприяє підвищенню прозорості управління, посиленню конкурентних переваг і забезпеченню довгострокової стійкості бізнес-моделі.

REFERENCES

1. Zaverbnyi, I., Kushka, A., & Myshchyshyn, R. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpryemstva v umovakh yevrointehruvannia: Teoretyko-prykładnyi aspekt [Features of forming systems for evaluating personnel performance as an element of enterprise competitiveness under European integration: Theoretical and applied aspect]. *Economy and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46> (in Ukrainian)
2. Mirosnyk, R., Artymyshyn, Yu., & Skabara, I. (2025). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstva [Approaches to evaluating the effectiveness of enterprise business-process management]. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100> (in Ukrainian)
3. Zaitseva, O. I., & Zhosan, H. V. (2019). Otsiniuvannia operatsiinoi efektyvnosti v konteksti udoskonalennia upravlinnia biznes-protsesamy [Assessment of operational efficiency in the context of improving business-process management]. *Collected Scientific Works of the Tavria State Agrotechnological University Named After Dmytro Motornyi*, 1(39), 12–19. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-39-12-19> (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)
4. Lisovska, L. S., Roik, O. R., & Mykhailyshyn, V. V. (2024). Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi refleksyvnogo pidkhodu: Teoretyko-metodolohichniy pidkhid [Evaluation of the effectiveness of the business-process management system based on a reflexive approach: A theoretical and methodological framework]. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107> (in Ukrainian)

Федір ЛОПАТЮК,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Міжнародні відносини та економічна дипломатія»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0003-5491-8645
f.lopatyuk_fmtp_13_22_b_d@knute.edu.ua

науковий керівник: **Кандагура К.С.,**
доцентка кафедри менеджменту, к. держ. упр., доцент

КРОСКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА НАВИЧКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Fedir LOPATIUK,
State University of Trade and Economics, Ukraine

CROSS-CULTURAL COMPETENCE AS A KEY SKILL OF A MODERN MANAGER

Abstract. In the context of globalization, the development of international markets has led to the increasing importance of cross-cultural competence in management. As more companies expand globally, the need for effective interaction between managers and representatives of various cultural environments grows. This research aims to analyze the concept of cultural intelligence (CQ), including its components: motivational, cognitive, metacognitive, and behavioral, and to assess its role in the success of international business. Studies show that companies with culturally diverse management teams achieve significantly higher financial results. The research highlights the challenges faced by managers, such as communication issues and conflicts arising from cultural differences, and the importance of cross-cultural training in overcoming these challenges.

Keywords: cross-cultural competence, cultural intelligence, management, globalization, international business.

Актуальність. Сучасні умови глобалізації зумовлюють постійний розвиток міжнародних ринків, що створює необхідність ефективної взаємодії менеджерів із представниками різних культурних середовищ. Згідно з даними Світового економічного форуму, понад 70% міжнародних проєктів стикаються з проблемами через недостатню кроскультурну підготовку керівників. Це робить дослідження кроскультурної компетентності надзвичайно актуальним. Метою дослідження є теоретичне узагальнення та аналіз підходів до формування кроскультурної компетентності сучасного менеджера як важливої умови успішного функціонування міжнародного бізнесу.

Значний внесок у вивчення цього феномена зробила концепція культурного інтелекту (Cultural Intelligence, CQ), запропонована Earley та Ang. Вона включає чотири компоненти: мотиваційний, когнітивний, метакогнітивний і поведінковий. Наприклад, когнітивний компонент передбачає знання норм і цінностей інших культур, тоді як поведінковий — здатність змінювати власний стиль комунікації залежно від ситуації. Результати досліджень у сфері менеджменту показують, що компанії з високим рівнем культурної різноманітності у керівництві досягають

фінансових результатів на 30–35% вищих, ніж середньоринкові показники.

Постановка завдання. В українському контексті проблематика набуває особливого значення, оскільки все більше компаній виходить на міжнародні ринки. Дослідження О. Баніт показало, що успішні топменеджери міжнародних компаній не лише володіють іноземними мовами, але й глибоко інтегровані в культурний контекст країни, де здійснюють управління [1, с. 52]. Водночас результати опитування Стрелецького вказують, що лише 35% українських компаній під час підбору кадрів звертають увагу на кроскультурні навички майбутніх керівників. Більшість підприємств орієнтується лише на професійні компетенції та досвід роботи [2, с. 114]. За даними систематичного огляду Urgun та співавт., програми кроскультурного навчання демонструють підвищення рівня CQ у середньому на 12–18% після їх проходження. Найбільш ефективними визнані інтерактивні методи: рольові ігри, тренінги з моделюванням реальних ситуацій, культурні обміни.

Все більший рівень цифровізації створює нові виклики для міжкультурного менеджменту. Зокрема, у сфері інформаційних технологій понад 60 % молодих спеціалістів постають перед труднощами через відмінності у стилях комунікації та різне розуміння корпоративної етики [3, с. 112]. Окремої уваги заслуговує питання конфліктів, які виникають на ґрунті культурних відмінностей. За даними міжнародних досліджень, до 48% проблем у багатонаціональних командах спричинені саме різними комунікативними кодами, а не професійними помилками. Менеджери з високим рівнем CQ здатні завчасно розпізнати потенційні ризики та запропонувати способи їх уникнення.

Кроскультурна компетентність також має значення в управлінні міжнародними переговорами. Згідно з даними Міжнародної торгової палати, понад 40% переговорів у сфері міжнародного бізнесу завершуються невдало через непорозуміння, зумовлені культурними відмінностями. Такі невдачі мають прямі фінансові наслідки, що підкреслює економічну важливість розвитку відповідних навичок у менеджерів. У сучасних умовах глобальні корпорації активно інвестують у програми міжкультурного навчання для керівників. Наприклад, компанія Google щороку виділяє понад 10 млн доларів на тренінги, що спрямовані на розвиток культурного інтелекту співробітників. Це дозволяє підвищити ефективність командної роботи у багатонаціональних колективах і знизити ризики внутрішніх конфліктів.

Формування кроскультурної компетентності потребує системної освітньої підготовки. Досвід провідних бізнес-шкіл світу, зокрема INSEAD та Harvard Business School, свідчить, що включення курсів з культурного інтелекту до програм MBA значно підвищує конкурентоспроможність випускників. За результатами опитування випускників INSEAD, 78% зазначили, що саме кроскультурні модулі найбільше допомогли їм в адаптації до міжнародного бізнес-середовища. Важливу роль відіграє й практичний досвід роботи у міжнародних колективах. Дослідження Європейської асоціації менеджменту показало, що працівники, які щонайменше один рік працювали за кордоном, мають на 25% вищі показники CQ порівняно з тими, хто отримував лише теоретичні знання.

Успішність кроскультурного менеджменту залежить і від особистих якостей керівника. Відкритість до нового досвіду, толерантність та емоційний інтелект визначають здатність адаптуватися до різних культурних умов. Наприклад, дослідження, проведене серед менеджерів у міжнародних компаніях Польщі, виявило, що рівень емпатії прямо корелює з ефективністю взаємодії у багатокультурних командах [4, с. 55].

Особливої уваги заслуговує роль технологій у розвитку міжкультурних навичок. Використання віртуальної реальності та симуляцій дозволяє моделювати міжкультурні ситуації, у яких менеджери можуть відпрацьовувати навички комунікації. За даними дослідження 2024 року, VR-тренінги підвищують рівень засвоєння матеріалу на 30% у порівнянні з традиційними формами навчання [5, с. 21-22]. Не менш важливим є питання оцінки рівня кроскультурної компетентності. Існує понад 200 методик її вимірювання, однак найбільш поширеними залишаються тести культурного інтелекту (CQS). Вони дозволяють оцінити не лише знання, але й здатність адаптувати поведінку в конкретних ситуаціях. Застосування таких методів у процесі підбору персоналу забезпечує більш об'єктивну оцінку потенціалу майбутніх менеджерів.

Результати дослідження. Проведений аналіз доводить, що кроскультурна компетентність менеджера є одним із ключових чинників успіху у глобалізованому світі. Вона забезпечує ефективність комунікацій, здатність до адаптації в умовах культурного різноманіття та формування довгострокових партнерських відносин. Менеджери з високим рівнем культурного інтелекту зменшують ризики конфліктів, сприяють зростанню продуктивності та створюють умови для розвитку інновацій. Результати досліджень підтверджують, що розвиток кроскультурних навичок має як економічні, так і соціальні переваги. З одного боку, компанії отримують фінансовий вигащ завдяки зниженню кількості невдалих переговорів і плинності кадрів, з іншого — забезпечують стабільність у внутрішньому середовищі. Інвестиції у відповідні освітні програми, міжнародні стажування та тренінги показують високу віддачу, що робить їх стратегічно важливими для бізнесу.

Висновки. Високий рівень кроскультурної компетентності є одним з основних факторів успіху менеджерів у сучасному глобалізованому світі. Інвестиції в освіту і практичний досвід міжкультурної взаємодії дозволяють знизити ризики конфліктів, підвищити продуктивність і сприяти розвитку інновацій. Розвиток культурного інтелекту менеджерів має економічні та соціальні переваги, що робить його важливою складовою успіху компаній на міжнародному ринку.

Залучення до програм кроскультурного навчання, міжнародних стажувань та використання технологій, таких як віртуальна реальність для відпрацювання міжкультурних ситуацій, є ефективними стратегіями для розвитку культурного інтелекту. Це дозволяє не лише покращити комунікацію в багатокультурних командах, але й значно підвищити конкурентоспроможність менеджерів у глобальному бізнес-середовищі.

REFERENCES

1. Banit O.V. (2019). Cross-cultural competence of modern top-managers of international companies [Electronic resource]. Economics and Society. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721198/1/Баніт.pdf> (accessed August 28, 2025).
2. Streletskiy V. (2025). Formation of cross-cultural competence of a manager as a strategic resource for enterprises [Electronic resource]. Development of Modern Innovative Science: Theory, Methodology, Practice. Available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/348> (accessed August 28, 2025).
3. Groshcheleva O.H. (2025). Cross-cultural aspect of communicative management [Electronic resource]. Economic Space. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/126> (accessed August 28, 2025).
4. Earley P.C., Ang S. (2025). Cultural Intelligence (CQ) [Electronic resource]. Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_intelligence (accessed August 28, 2025).
5. Urgan D., Bhatti H., Kökalan Ö. (2025). Exploring the impact of cross-cultural training on cultural competence and cultural intelligence: A systematic literature review [Electronic resource]. Frontiers in Psychology. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1511788/full> (accessed August 28, 2025).

Тарас МАТВІЙЧУК,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів та консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-3595-2688
taras.matvi1chuk@ukr.net
науковий керівник: **Ліфінцев Д.С.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТРЕНДИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНСАЛТИНГУ

Taras MATVIICHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TRENDS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CONSULTING

Abstract. In 2025, AI reshapes consulting through four interrelated trends: Agentic, Multimodal, Ethical and Explainable AIs. These trends enable automation of complex workflows, richer data integration, trustworthy decision-making, and transparent recommendations, creating new 'human+AI' partnerships in professional services.

Keywords: artificial intelligence, consulting, AI, XAI

Актуальність. Штучний інтелект (ШІ) у 2025 році виступає ключовим драйвером трансформації консалтингової індустрії. Сучасні технології дозволяють не лише автоматизувати окремі операційні задачі, але й делегувати послідовні, багатокрокові процеси агентним системам, поєднувати різномірні дані за допомогою мультимодальних моделей, а також забезпечувати прозорість і відповідність етичним нормам через етичні ШІ та інтерпретувати логіку рішень штучного інтелекту через ХАІ. Ці зміни впливають на оперативні підходи, модель взаємодії з клієнтом та вимоги до компетенцій консультантів.

Управління проєктними командами сьогодні дедалі більше доповнюється застосуванням штучного інтелекту: системи на основі генеративного ШІ автоматизують звітність, розподіл завдань і моніторинг статусу проєкту, що дає керівникам команд більше часу для стратегічного управління та взаємодії з клієнтами. Наприклад, платформа «Gen AI in Project Management» описує, як інструменти ШІ підвищують ефективність, покращують прийняття рішень, оптимізують ризики та сприяють кращій комунікації між членами команди [1].

Додатково, дослідження показують, що інтеграція ШІ-агентів у командну роботу може підвищити продуктивність і згуртованість команди: система автоматизованого зворотного зв'язку «tAIfa» аналізувала комунікацію в команді і давала рекомендації з покращення взаємодії, що покращило результати командної роботи. [2].

Таким чином, кадрові компетенції керівника проєкту змінюються: крім знання методологій (наприклад, Scrum, PMBOK), корисно володіти навичками управління «людина+ШІ»-системами, розуміти, коли саме делегувати завдання машині, а коли — залишати за людиною.

Постановка завдання. Метою тези є систематизація ключових трендів ШІ у консалтингу 2025 року, оцінка їхнього впливу на бізнес-процеси консалтингових компаній та формулювання практичних рекомендацій щодо інтеграції агентного, мультимодального, етичного та пояснювального ШІ у консалтингові практики. Завдання включають: опис суті кожного тренду, наведення прикладів застосування (глобальні та локальні), оцінка вигод для клієнта та фірми, а також виявлення основних ризиків впровадження.

Результати дослідження. Сучасні консалтингові та інші компанії активно інтегрують штучний інтелект (ШІ) у внутрішні процеси для підвищення продуктивності, точності аналізу та швидкості прийняття рішень. Різні типи ШІ мають свої специфічні функції, які можна наочно продемонструвати на прикладі провідних компаній.

1. Одним із перших і найвпливовіших етапів розвитку сучасних технологій став **генеративний штучний інтелект (Generative AI, GAI)** — система, здатна створювати новий контент (текст, зображення, презентації, звіти чи рекомендації) на основі аналізу великих масивів даних. У бізнес-консалтингу GAI трансформує моделі надання послуг, підвищуючи ефективність і персоналізацію. Завдяки автоматичному створенню аналітичних звітів, презентацій та прогнозів він зменшує операційне навантаження консультантів і скорочує час підготовки проєктів. Наприклад, системи на базі GAI аналізують дані клієнтів у реальному часі, формують індивідуальні рекомендації та забезпечують безперервну комунікацію через AI-чатботи. Таким чином, генеративний ШІ створює основу для «людиноцентричних» і масштабованих рішень, які поєднують швидкість машинного аналізу з глибиною експертного судження консультанта [3].

2. **Агентний ШІ.** Агентний ШІ виконує роль «помічника», здатного активно взаємодіяти з користувачем, шукати та аналізувати інформацію. Наприклад, McKinsey розробила власного AI-асистента під назвою Lilli, який допомагає консультантам у дослідженнях, аналізі даних та вирішенні проблем. Lilli використовує понад 100 років внутрішніх знань компанії, включаючи кейси, методології та контакти експертів, що дозволяє співробітникам швидко знаходити потрібну інформацію. Практичний ефект очевидний: понад 70% працівників McKinsey регулярно користуються Lilli, що скорочує час на підготовку аналітики та дозволяє більше часу приділяти безпосередньому консалтингу [4].

3. **Мультимодальний ШІ.** Мультимодальний ШІ здатний обробляти та інтегрувати різні типи даних — текст, зображення, аудіо тощо. BCG співпрацює з OpenAI для інтеграції генеративного ШІ у свої послуги. Наприклад, інструмент Deckster автоматично створює презентації на основі аналітичних матеріалів, а чат-бот GENE допомагає консультантам швидко отримувати відповіді на внутрішні запити. В результаті консультанти можуть одночасно аналізувати текстові та візуальні дані, що підвищує якість рекомендацій для клієнтів і скорочує час підготовки до зустрічей [5].

4. **Етичний ШІ.** Етичний ШІ застосовується для прийняття рішень, що не містять упереджень та відповідають законодавчим нормам. Deloitte розробляє такі системи для оцінки кредитних ризиків у банківському секторі. Система аналізує фінансові дані клієнтів, забезпечуючи рівне ставлення незалежно від віку чи статі, та відповідає вимогам GDPR. Наприклад, банківські аналітики отримують рекомендації щодо кредитних рішень разом із прозорими поясненнями, що підвищує довіру до результатів і мінімізує ризик дискримінації [6].

5. Пояснювальний ІІІ (ХАІ). Пояснювальний ІІІ дозволяє користувачам розуміти логіку рішень, що пропонує штучний інтелект. KPMG створює внутрішні фреймворки і продукти (наприклад KymChat) для безпечного та відповідального застосування генеративного АІ у консалтингу, з акцентом на governance та відповідність регуляціям. Це приклад того, як консалтингові фірми практично впроваджують «trustworthy AI». [7].

Основні ризики впровадження ІІІ у консалтинг пов'язані з конфіденційністю даних, етичними упередженнями алгоритмів та залежністю від технологій. Використання генеративного та мультимодального ІІІ створює загрозу витоку чутливої інформації клієнтів, якщо не дотримуються політики безпеки. Алгоритми можуть проявляти упередженість через історичні дані, що впливає на якість рекомендацій і репутацію фірми. Інтеграція ІІІ у існуючі бізнес-процеси потребує високої кваліфікації персоналу та змін у моделі роботи консультантів, інакше можливе зниження критичного мислення. Недостатня прозорість рішень ІІІ зменшує довіру клієнтів і підвищує ризик розчарування. Нарешті, відсутність стратегічного підходу до впровадження може призвести до того, що технологія не створюватиме реальної цінності та погіршить конкурентоспроможність компанії.

Висновки. У 2025 році ІІІ переходить від інструмента до партнера у консалтингу: агентність делегує рутину, мультимодальність забезпечує глибші інсайти, етика — довіру, а пояснюваність — прийняття рішень. Для консалтингових фірм це означає необхідність інвестицій у технології, підготовку персоналу та розробку внутрішніх стандартів відповідального застосування ІІІ. Вчасна інтеграція цих трендів дозволить створити стійку конкурентну перевагу через швидкість, глибину аналізу та довіру клієнтів.

REFERENCES

1. Generative AI in Project Management: A Guide for Project Teams. Available at: <https://www.consultancy.eu/news/11635/generative-ai-in-project-management-a-guide-for-project-teams> (accessed November 9, 2025)
2. tAlfa: AI-Mediated Feedback for Team Communication and Collaboration. arXiv preprint arXiv:2504.14222. Available at: <https://arxiv.org/abs/2504.14222> (accessed November 9, 2025)
3. Pattanayak, S. Generative AI in Business Consulting: Analyzing its Impact on Client Engagement and Service Delivery Models. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* Vol. 9, Issue 3. pp. 5-11. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Suprit-Kumar-Pattanayak/publication/385818283_Generative_AI_in_Business_Consulting_Analyzing_its_Impact_on_Client_Engagement_and_Service_Delivery_Models/links/67367c0637496239b2bfeac8/Generative-AI-in-Business-Consulting-Analyzing-its-Impact-on-Client-Engagement-and-Service-Delivery-Models.pdf. (accessed November 5, 2025)
4. Meet Lilli, our generative AI tool that's a researcher, a time saver, and an inspiration. Available at: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/meet-lilli-our-generative-ai-tool> (accessed November 5, 2025)
5. Inside the AI boom that's transforming how consultants work at McKinsey, BCG, and Deloitte. Available at: <https://www.businessinsider.com/consulting-ai-mckinsey-bcg-deloitte-pwc-kpmg-chatbots-ai-tools-2025-4> (accessed November 5, 2025)
6. Digital ethics and banking: A strong AI strategy starts with customer trust. Available at: <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/financial-services/perspectives/digital-ethics-and-banking-a-strong-ai-strategy-starts-with-customer-trust.html> (accessed November 5, 2025)
7. Generative AI – Changing the game with KymChat (KPMG). Available at: <https://kpmg.com/au/en/insights/artificial-intelligence-ai/kymchat-trustworthy-ai.html> (accessed November 5, 2025)

Дар'я НЕЧИПОРЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів та консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-9233-1693
daria29n@gmail.com
науковий керівник: **Шатілова О. В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Daria NECHYPORENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

LOGISTICS COMPANY BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN THE ECONOMIC DIGITALISATION CONTEXT

Abstract. This research paper explores the transformation of logistics company business processes in the context of economic digitalization. It examines how innovative technologies such as Big Data, Artificial Intelligence, the Internet of Things, Blockchain, and integrated systems like TMS, WMS, ERP, and CRM enhance efficiency, transparency, and competitiveness. The study highlights their role in optimizing logistics operations, resource management, and communication within supply chains.

Keywords: digital transformation, logistics, digital technologies, business processes, supply chain management.

Актуальність. У сучасних умовах цифровізації економіки компанії стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових технологічних викликів. Логістичні компанії особливо відчують вплив цифрової трансформації, адже ефективність постачання, зберігання та транспортування безпосередньо залежить від рівня автоматизації процесів, тому використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, точність і швидкість логістичних операцій.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є визначення основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів логістичних компаній через використання інноваційних технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну, а також систем TMS, WMS, ERP і CRM. У роботі розглянуто їх застосування в реалізації бізнес-процесів логістичної компанії для комплексного управління, оптимізації ресурсів і покращення взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання.

Результати дослідження. Сьогодні економіка дедалі більше переходить у цифровий формат, що впливає на всі аспекти діяльності компаній. Цифровізація кардинально змінює уявлення про структуру компаній, у т.ч. логістичних та способи їхньої взаємодії. У такому середовищі бізнеси змушені переглядати свої підходи до управління процесами, зокрема логістичними.

На думку дослідників, використання інноваційних цифрових технологій дає змогу оптимізувати логістичні операції, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати якість обслуговування клієнтів, що зрештою зміцнює конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці [1, 2]. Задля того, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах цифровізації економіки, логістичні компанії впроваджують інноваційні технології для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів логістичної компанії є застосування великих даних (Big Data). Дана технологія широко застосовується у логістичних процесах для оптимізації маршрутів у реальному часі, прогнозуванні попиту, розподілу ресурсів і формуванні персоналізованих пропозицій для клієнтів. Її використання дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стабільний розвиток компанії [3].

Штучний інтелект (ШІ) також активно використовується у логістичних процесах, зокрема під час управління складськими операціями, запасами, підготовкою замовлень і транспортуванням. У транспортній логістиці штучний інтелект забезпечує координацію та оптимізацію перевезень. Він допомагає визначати оптимальний час для рейсів, прокладати найвигідніші маршрути, скорочувати витрати пального та зменшувати викиди CO₂. Також технології штучного інтелекту застосовуються для контролю якості. Вони допомагають виявляти помилки, затримки та відхилення на ранніх етапах, знижуючи операційні витрати [4].

Інтернет речей (IoT) також суттєво змінює логістичну сферу. IoT значно покращує управління запасами й підвищує ефективність роботи складів. Завдяки використанню технологій Bluetooth, NFC-міток і GPS можна визначити місцезнаходження вантажу в будь-який момент, а також обмінюватися даними між усіма учасниками ланцюга постачання. Інші можливості IoT охоплюють моніторинг технічного стану транспорту. Такі системи здатні прогнозувати необхідність обслуговування до виникнення поломок, що дозволяє зменшити простой техніки. Крім того, пристрої IoT аналізують стиль водіння, надаючи зворотний зв'язок для підвищення безпеки та ефективності використання пального [4].

Використання блокчейн технологій не настільки поширене, проте має значний потенціал для використання у сфері логістики. Наразі технологія блокчейн активно використовується для відстеження руху товарів. Вона дає змогу отримувати детальну інформацію від походження сировини та якості виробничих матеріалів до часу обробки, місця розташування і даних про залучених постачальників. Завдяки цьому користувачі можуть контролювати переміщення продукції від процесу виробництва чи імпорту до її отримання кінцевим споживачем [5].

Згадані вище цифрові технології стали складовою частиною комплексних інформаційних рішень, які інтегрують ключові бізнес-процеси логістичних компаній. До таких рішень належать системи управління транспортом (TMS), управління складом (WMS), корпоративні ERP-системи та CRM-платформи для взаємодії з клієнтами [6, 7]. Сьогодні на ринку існують офіційні бізнес-пропозиції,

що пропонують готові пакети таких технологій, адаптовані під потреби логістичних компаній [8].

WMS є програмним забезпеченням, що забезпечує ефективну організацію складських процесів. Воно дає змогу відстежувати стан обладнання, контролювати виконання завдань у режимі реального часу та швидко реагувати на зміни. Завдяки WMS можна гнучко керувати кількома складами, розподіляючи їх за зонами та місцями зберігання.

Системи класу TMS призначені для управління транспортними операціями. Вони допомагають централізовано вести базу даних контрагентів, адмініструвати транспортну документацію, розраховувати рентабельність перевезень і зберігати інформацію про виконані рейси.

Основні функції TMS охоплюють планування перевезень, управління вантажами, моніторинг транспортних засобів, аналіз ключових показників ефективності, зв'язок із водіями, автоматичне оновлення статусів замовлень та формування фінансових звітів [9].

CRM та ERP-системи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності логістичної компанії. Завдяки гнучким налаштуванням під потреби компанії, CRM та ERP сприяють оптимізації логістичних процесів, підвищенню узгодженості дій між підрозділами та забезпечують прозорість у роботі підприємства [10].

CRM-системи зосереджені на управлінні відносинами з клієнтами та забезпеченні ефективної комунікації між компанією та споживачем. CRM охоплює автоматизацію процесів продажів, маркетингову діяльність, управління сервісом і підтримку клієнтів.

ERP-системи, у свою чергу, забезпечують централізоване управління фінансами, запасами, замовленнями, закупівлями, виробництвом і логістичними операціями. ERP об'єднує всі підрозділи підприємства в єдину інформаційну систему, що сприяє узгодженості дій, скороченню дублювання операцій і підвищенню ефективності управління [11].

Висновки. У сучасних умовах цифровізації економіки логістичні компанії змушені активно трансформувати свої бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційні технології для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності. Таким чином, цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів є не лише вимогою часу, а й стратегічним інструментом сталого розвитку підприємств у нових економічних умовах. Її впровадження забезпечує інтегрованість процесів, підвищує гнучкість бізнесу та створює основу для подальшого зростання у цифровій економіці.

REFERENCES

1. What is the digital economy and how is it transforming business?. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/digital-economy-transforming-business/>. (accessed November 1, 2025).
2. Shostak L., Pavlova O., Nazarenko L. Innovative business models in the management of logistics activities of enterprises based on digital transformation. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2024. No. 4(40). <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-10> (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)

3. Tarasiuk, H. (2021). Logistics solutions and supply management in the company: the challenges of time. *Economics, Management and Administration*, no. 4(98), pp. 42–48. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-42-48) (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)
4. Smerichevska S.V., Prodanova L.V., Yakushev O.V. (2024). Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal*, vol. 26, p. 113–123. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9> (accessed November 1, 2025).
5. Xu X., He Y. (2022). Blockchain application in modern logistics information sharing: a review and case study analysis. *Production Planning & Control*, 35(9), 886–900. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2058997> (accessed November 1, 2025).
6. How WMS and TMS Technology Evolved in 2025: Smarter, Faster, More Efficient. Dovetail. Available at: <https://dovetail.co.za/how-wms-and-tms-technology-evolved-in-2025-smarter-faster-more-efficient/> (accessed November 1, 2025).
7. Jia C. The Role of AI, IoT, and MIS in Facilitating the Digital Transformation of Supply Chains. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. vol. 143, no. 1. pp. 105–112. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.ga18962> (accessed November 1, 2025).
8. Advanced Logistics Software and Transportation IT Solutions Powered by AI, IoT, and Cloud Technologies with Custom Development, Real-Time Monitoring, Route Optimization, TMS, WMS, and Fleet Management Capabilities | Enterprise Europe Network. Enterprise Europe Network | Enterprise Europe Network. Available at: <https://een.ec.europa.eu/partnering-opportunities/advanced-logistics-software-and-transportation-it-solutions-powered-ai-iot> (accessed November 1, 2025).
9. Dyczkowska J.A., Chamier-Gliszczyński N., Olkiewicz M., Królikowski T. Evaluation of IT systems in logistics. *Procedia Computer Science*. 2024. vol. 246. pp. 4297–4306. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.279> (accessed November 1, 2025).
10. Hurzhyi, N., Havran, V., & Sapotnitska, N. (2023). DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT ON THE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES OF ENTERPRISES. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20> (accessed November 1, 2025). (in Ukrainian)
11. SAP. (n.d.). *Shcho take ERP vs. CRM?* [What is ERP vs. CRM?]. Available at: <https://www.sap.com/ukraine/resources/erp-vs-crm> (in Ukrainian)

Ольга ПАВЛОВА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-5413-1480
pav.olga2706@gmail.com
науковий керівник: **Овсієнко О.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

III – ПЕРСПЕКТИВА ЧИ ВИКЛИК ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Olha PAVLOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

AI – AN OPPORTUNITY OR A CHALLENGE FOR MANAGEMENT

Abstract: This thesis is dedicated to the current issue of implementing artificial intelligence (AI) in management. The concept of AI is explained, and AI-based tools and programs actively used in the four main management functions – planning, organizing, motivating, and controlling – are analyzed. The advantages and disadvantages of applying AI in management are examined. It is concluded that the use of AI in management represents an opportunity rather than a threat.

Keywords: AI (artificial intelligence), management, functions.

Актуальність. В останні роки технології штучного інтелекту почали стрімко розвиватися та активно впроваджуватися у різні сфери суспільного життя. В сфері менеджменту з'явилося багато інструментів, що полегшують виконання основних функцій управління – планування, організування, контроль та мотивування. Тому дослідження використання ШІ у менеджменті є актуальним.

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення теми впровадження штучного інтелекту в менеджмент і його використання під час виконання основних управлінських функцій. Завданнями є визначення основних інструментів ШІ, що застосовуються в менеджменті, а також дослідження переваг і недоліків їх використання.

Результати дослідження. Штучний інтелект (ШІ, англ. *artificial intelligence*, AI) – галузь інформатики, що займається створенням систем, здатних виконувати завдання, для яких, зазвичай, потрібен людський інтелект. Наразі ця галузь розвивається швидкими темпами, а створені технології ШІ вже застосовуються у багатьох сферах суспільного життя.

Термін «штучний інтелект» уперше офіційно запровадив Джон Маккарті під час Дартмутського семінару 1956 року. На початкових етапах можливості ШІ були обмежені, а у 1970-х роках його піддали критиці. Початком ери ШІ вважають 2022-2024 роки, коли з'явилися масштабовані мовні моделі, таці як ChatGPT.

Сьогодні технології ШІ активно використовують у маркетингу, менеджменті, логістиці та виробництві. Вони дають змогу автоматизувати обробку великих обсягів інформації, оптимізувати графіки робіт і логістичні процеси, зменшити кількість помилок. Його впровадження стало трендом не лише у бізнесі, а й в інших сферах. Тож розглянемо детальніше, як саме ШІ може використовуватись у менеджменті.

Серед найпоширеніших інструментів і програм, що застосовуються в менеджменті, можна виділити: ChatGPT-4 – універсальний ШІ з широким функціоналом; ClickUp – платформа для управління завданнями й проектами; Monday.com – інструмент для проєктного менеджменту, який спрощує процес планування та формування звітів; Zapier – платформа для автоматизації робочих процесів. І це далеко не повний перелік інструментів, здатних суттєво полегшити роботу менеджерів різних напрямів.

Далі розглянемо, яку роль ШІ може відігравати при виконанні управлінських функцій:

—планування. Використання штучного інтелекту може допомогти у створенні систем планів бізнес-організацій, складанні різноманітних графіків та розподілі завдань, у плануванні та організації зустрічей. Програм зі штучним інтелектом, які можна використовувати для планування досить багато, наприклад, Motion, Scheduleify, Trevor, Clara, Schedule.cc. Вони полегшують керування завданнями й часом, дозволяючи менеджерам зосередитись на ключових питаннях;

—організування. ШІ сприяє координації між виконавцями, підрозділами та відділами. Наприклад, це можуть бути програми спільної роботи, такі як ClickUp, Asana, Monday.com, чи програми для організації взаємодії з клієнтами, такі як Zoho Zia, Zendesk Sell. Також інтеграція ШІ підвищує ефективність використання ресурсів;

—мотивація співробітників. Сучасні бізнес-організації використовують інструменти штучного інтелекту для відстеження роботи та оцінки ефективності працівників, наприклад, CleverControl. Для підтримки залученості персоналу можуть застосовуватись Teamflect або Happily.ai, що впроваджують елементи гейміфікації;

—контроль. ШІ значно полегшує процес контролю в менеджменті, оскільки ШІ може генерувати звіти, відстежувати якість продукції в реальному часу, автоматично збирати й аналізувати дані, виявляючи відхилення. У фінансовому контролі системи машинного навчання допомагають виявляти шахрайські операції.

Отже, використання ШІ може суттєво спростити роботу менеджерів, підвищити ефективність і продуктивність, зменшити вплив людського фактора та прискорити ухвалення управлінських рішень. Попри численні переваги, впровадження ШІ в управління бізнес-процесами супроводжується певними ризиками. Так, для ефективного функціонування систем ШІ необхідна наявність великого обсягу якісних та репрезентативних даних. Брак або недостатня якість даних може призвести до недостовірних результатів та неправильних рішень. Також, існує проблема впровадження та інтеграції ШІ з наявними системами

управління бізнес-процесами. Часто це вимагає значних затрат на заміну або модернізацію інфраструктури та навчання персоналу.

Висновки. Використання штучного інтелекту в менеджменті є радше перспективою, ніж загрозою – за умови відповідального підходу. ШІ відкриває нові можливості для автоматизації управлінських процесів, підвищення ефективності та продуктивності організацій, а також оптимізації основних функцій менеджменту – планування, організування, контролю та мотивації. Водночас необхідно враховувати й потенційні ризики, пов’язані з якістю даних, інтеграцією технологій та етичними аспектами їх застосування.

REFERENCES

1. Bondarenko O. (2024). Top-8 instrumentiv SHI dlya planuvannya [Top 8 AI tools for planning]. Freelancehunt.com. Available at: <https://freelancehunt.com/blog/top-8-instrumentiv-shi-dlia-planuvannia/> (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)
2. Istoriya shtuchnoho intelektu [History of artificial intelligence]. Wikipedia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%88%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83 (accessed November 4, 2025) (in Ukrainian)
3. Tkachenko A., Mezheryskyi D. (2024). Rol' shtuchnoho intelektu u formuvanni adaptivnykh stratehiy upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh hlobal'noyi turbulentnosti. [The role of artificial intelligence in the formation of adaptive strategies for managing enterprises in the context of global turbulence]. *Economic analysis – Ekonomichnyy analiz*. Vol. 34. no. 4. pp. 267-282. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.267>. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6224/6565657515>. (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)

Дар'я ПЕРЕЯСЛОВСЬКА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0006-4624-6884
d.pereyaslovska_femp_9_22_b_d@knute.edu.ua
науковий керівник: **Жуковська В.М.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ЕМОЦІЙНИЙ ДОСВІД ТА ЕКСПЕРТИЗА КАНДИДАТА В УМОВАХ AI-РЕКРУТИНГУ

Daria PEREIASLOVSKA,
State University of Trade and Economics, Ukraine

CANDIDATE EMOTIONS AND EXPERTISE IN AI RECRUITMENT

Abstract: The paper examines the emotional experience and expertise of Generation Z candidates in AI-recruitment. It analyzes how digital interfaces and algorithmic solutions affect candidates' expectations, emotional reactions, and engagement. It identifies the role of educational, digital, and communicative expertise in shaping emotional adaptation to automated selection systems, highlighting the psychological dimension of digital hiring.

Keywords: AI-recruitment, emotional experience, Generation Z, digital expertise, candidate adaptation

Актуальність. В умовах динамічного ринку праці застосування алгоритмічних і цифрових рішень у процесах підбору персоналу набуває дедалі більшого поширення, що створює новий контекст взаємодії між кандидатом і роботодавцем. Для представників покоління Z, які виростають в умовах цифрової комунікації, інтерфейси рекрутингу та автоматизовані рішення стають не просто технічним інструментом, а частиною їхнього емоційного досвіду взаємодії.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є виявити особливості емоційного досвіду та експертизи кандидатів покоління Z у процесі цифрового рекрутингу. Для досягнення мети передбачено охарактеризувати очікування та емоційні реакції молодих кандидатів на цифрові інтерфейси і алгоритмічні рішення у процесі найму, а також здійснити аналіз ролі освітньої, цифрової та комунікативної експертизи кандидата в їхній взаємодії з AI-рекрутинговими платформами.

Публікація Жуковської В. та Климанського В. (2025) висвітлює ключові аспекти цифрової експертизи в управлінні бізнес-процесами, які мають безпосереднє значення для аналізу проблем експертизи кандидата в умовах AI-рекрутингу. Автори підкреслюють, що ефективне впровадження цифрових інструментів вимагає високого рівня цифрової експертизи персоналу, що безпосередньо корелює з вимогами до кандидатів у системах AI-рекрутингу, де алгоритми оцінюють цифрову обізнаність як один із пріоритетних критеріїв [1].

Результати дослідження. У попередніх дослідженнях підкреслюється, що кандидатська адаптивність до алгоритмічного середовища має не лише технічний, а й психологічний аспект [3], що обґрунтовує необхідність вивчення цих взаємозв'язків у межах рекрутингових практик. Оцінка експертизи кандидата має бути багатовимірною, включати не лише технічні навички, а й здатність до адаптації, емоційного інтелекту та навчання. Цифрові інструменти мають застосовуватись з урахуванням етичних норм, особливо в контексті оцінки людського потенціалу[6, с.16].

Саме емоційний досвід — від очікувань і надій до тривоги чи розчарування — може впливати на ставлення до роботодавця, готовність до участі в конкурсі та сприймання справедливості процедур. Дослідження показують, що автоматизовані процеси можуть посилювати відчуття безособовості, недостатньої зворотної комунікації та невизначеності, що впливає на психологічний комфорт кандидата [4; 2].

У той же час висока цифрова, освітня та комунікативна експертиза кандидата може пом'якшувати негативні емоції та підвищувати адаптивність до алгоритмічного середовища. Таким чином, аналіз емоційного досвіду кандидатів покоління Z і ролі їхньої експертизи в умовах AI-рекрутингу набуває значущості як з точки зору теоретичних підходів, так і практичної реалізації — для створення процесів найму, які враховують не лише ефективність, а й емоційний комфорт та залученість кандидата.

Кандидати покоління Z висувають очікування щодо цифрових процесів найму: вони очікують зручності, швидкості, мобільності, інтуїтивного інтерфейсу та можливості отримати зворотний зв'язок. Коли платформи рекрутингу відповідають цим очікуванням, кандидати відчують позитивний емоційний досвід — почуття контролю, впевненості та залученості. Проте якщо алгоритмічні рішення виглядають непрозоро, не надають пояснень чи зворотного зв'язку, зростає рівень тривоги, невпевненості, сприйняття несправедливості або безособовості [2].

Високий рівень експертизи корелює з меншим рівнем негативних емоцій, тоді як недостатня експертиза призводить до підвищення внутрішньої напруги та зниження мотивації. Додатково, кілька джерел підкреслюють, що автоматизовані системи, які враховують емоційні та поведінкові сигнали кандидата (наприклад, системи, які аналізують міміку, тон голосу чи невербальні сигнали), можуть стати джерелом як позитивного, так і негативного досвіду залежно від контексту застосування [3; 5].

Аналогічно, інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процесах, охарактеризована Жуковською та Климанським (2025), свідчить про важливість цифрової експертизи в умовах електронної взаємодії, що має пряме відображення у сфері рекрутингу [1].

Було визначено, що кандидати з високим рівнем освітньої підготовки швидше розуміють критерії відбору та легше орієнтуються у алгоритмічних процедурах. Саме поєднання очікувань, алгоритмічного середовища й рівня експертизи формує унікальний емоційний досвід кандидата.

Висновки. Вивчення емоційного досвіду та експертизи кандидатів покоління Z у умовах AI-рекрутингу демонструє, що емоційний компонент є невід’ємним елементом процесу участі у відборі персоналу. Рівень освітньої, цифрової та комунікативної експертизи кандидата визначає не лише успішність виконання завдань в автоматизованій системі, але й ступінь психологічного комфорту, відчуття справедливості та готовності до участі.

Висока експертиза зменшує негативні емоційні реакції, посилює впевненість і залученість, тоді як низький рівень компетентностей створює ризик підвищеної тривоги, відчуття відчуження чи демотивації. Практично це означає, що роботодавцям та HR-платформам слід проектувати процеси відбору з урахуванням не лише технологічної ефективності, а й емоційної доступності: забезпечувати пояснення алгоритмів, зрозумілі інтерфейси, своєчасний зворотний зв’язок і підтримку цифрової та комунікативної підготовки кандидатів.

REFERENCES

1. Zhukovska V., Klymnskyi V. (2025) Intehratsiia tsyfrovyykh instrumentiv v upravlinnia biznes-protsesamy malykh pidpriemstv elektronnoi torhivli [Integration of digital tools in the management of business processes of small e-commerce enterprises]. *International Scientific Journal “Internauka”*. Series: “Economic Sciences”, vol. 10 (102). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11499> (accessed November 9, 2025) (in Ukrainian)
2. Hunkenschroer, A.L., Luetge, C. (2022) Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics*, vol. 178, pp. 977–1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6> (accessed November 9, 2025)
3. Tursunbayeva A., Fernandez V., Gallardo-Gallardo E., Moschera L. (2025) Artificial intelligence and digital data in recruitment. Exploring business and engineering candidates’ perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325000416> (accessed November 9, 2025)
4. Radancy (2025, June 18) Improving your candidate experience with AI, automation and human connection [Improving your candidate experience with AI, automation and human connection]. Radancy Blog. Available at: <https://blog.radancy.com/2025/06/18/improve-your-candidate-experience-with-ai-automation-and-human-connection/> (accessed November 9, 2025)
5. Kravchuk O., Varis I., Zavolovych Y. (2025) Shtuchnyi intelekt u rekrutynhu. [Artificial intelligence in recruitment]. *Galician economic journal*, No 1 (92), pp. 106-113. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.106 (accessed November 9, 2025) (in Ukrainian)
6. Zhukovska V. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies of hr management: satisfaction, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, no. 27(2), pp. 13-17. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (accessed November 9, 2025) (in Ukrainian)

Владислав ПЕТРЕНКО,
другий (магістерський) рівень освіти,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-6830-7942
petrenkova2004@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Vladyslav PETRENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE USE OF BIG DATA ANALYTICS FOR OPTIMIZING MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. The paper explores the use of Big Data Analytics (BDA) as a critical tool for optimizing managerial decision-making in modern organizations. It highlights the theoretical foundations of BDA, its integration into strategic, tactical, and operational levels of management, and the main barriers to its implementation. Special attention is given to Ukrainian companies, such as Kyivstar, which utilize Big Data to enhance efficiency and competitiveness. The study concludes that data-driven management significantly improves decision quality, speed, and justification, fostering organizational resilience in dynamic environments.

Keywords: Big Data, big data analytics, managerial decision-making, digital transformation, data-driven management

Актуальність. У сучасному бізнес-середовищі обсяги, швидкість та різноманітність даних значно зросли, що створює нові можливості й водночас виклики для управлінських рішень. Аналітика великих даних (Big Data Analytics, BDA) виступає одним із ключових інструментів, що дозволяють організаціям приймати рішення на основі емпіричних даних, а не лише інтуїції. Зокрема, дослідження показують, що впровадження BDA позитивно корелює з підвищенням якості прийняття рішень та ефективністю організаційного функціонування [1, с. 1; 2]. У контексті українських підприємств, які оперують в умовах високої невизначеності, ця тема є особливо релевантною: ефективність управлінських рішень може стати конкурентною перевагою.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі аналітики великих даних у вдосконаленні процесів прийняття управлінських рішень на підприємствах, аналіз основних теоретичних підходів і практик впровадження Big Data Analytics у менеджменті, а також виявлення бар'єрів та передумов ефективного використання цих технологій у вітчизняних умовах. Завданням є узагальнення сучасних наукових підходів до побудови data-driven систем

управління, оцінка впливу аналітики даних на якість управлінських рішень і формування практичних рекомендацій для українських компаній щодо інтеграції Big Data у стратегічне та операційне управління.

Результати дослідження. Аналітика великих даних чітко інтегрується з теоріями прийняття рішень та управління знаннями. Наприклад, дослідження переконують, що BDA формує специфічні можливості організацій (big data analytics capabilities, BDAC), які впливають на процеси прийняття рішень через підвищення своєчасності, точності та обсягу доступної інформації [3, с. 356-365]. Інший аспект - соціально-технічний: великі дані змінюють не лише технологічну інфраструктуру, але й роль людини в прийнятті рішень, оскільки існує ризик, що величезний обсяг даних сприймається як «авторитет», а не як інструмент аналізу, що потребує людського втручання та експертної інтерпретації [4, с. 1127].

Процес застосування аналітики великих даних у менеджменті охоплює кілька етапів: ідентифікація бізнес-питання, збір даних (структурованих, напівструктурованих, неструктурованих), обробка (очищення, інтеграція), аналіз (використання статистичних методів, машинного навчання, моделювання), інтерпретація результатів та формування управлінських висновків і рішень. Цей процес вимагає відповідної технологічної інфраструктури, навичок аналітиків, а також культури data-driven управління [5, с. 547–578]. В рамках практичного застосування, аналітика великих даних дозволяє переходити від традиційного реактивного управління (очікування на проблеми) до проактивного прийняття рішень, що забезпечує організаційні переваги.

Аналітика великих даних має вплив на різні рівні управління: стратегічне, тактичне та операційне. На стратегічному рівні BDA дозволяє моделювати сценарії розвитку, оцінювати ризики і можливості з урахуванням великих обсягів даних. На тактичному - оптимізувати маркетинг, логістику, ланцюги постачання. На операційному - у реальному часі контролювати виконання процесів, виявляти аномалії і ухвалювати рішення щодо коригувальних дій. Наприклад, дослідження показують, що впровадження BDA в проектах IT-сектору сприяє досягненню успіху проекту через поліпшення прийняття рішень як модератора між аналітикою та результатом проекту [2]. Крім того, організації з культурою, орієнтованою на дані, мають вищу ймовірність поліпшення якості рішень у порівнянні з менш орієнтованими [6].

Незважаючи на потенційні переваги, існують суттєві перепони: недостатня якість даних, проблеми інтеграції різнорідних джерел, складність інтерпретації результатів, недостатній рівень аналітичної культури у керівників, питання безпеки й конфіденційності даних, а також можливість «фальшивої» довіри до великих даних без критичного осмислення [4, с. 1127; 7]. Відсутність стратегічного підходу до управління даними і аналітичної інфраструктури може призвести до невикористання потенціалу або навіть хибних управлінських рішень.

Для українських організацій, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність, впровадження аналітики великих даних може стати ключовим фактором. Це означає інвестування в аналітичні платформи, розвиток компетенцій працівників, формування культури, адаптацію процесів прийняття рішень до нових можливостей аналізу. Організація може використовувати BDA

для прогнозування ризиків, оптимізації витрат, управління ланцюгами постачання або персоналізації маркетингових стратегій - що в умовах українського ринку набуває особливого значення. Наприклад, Київстар застосовує аналітику великих даних (BDA) для підвищення ефективності прийняття рішень: оператор зазначає, що щодня обробляє понад 8 Тб даних, які використовуються для аналізу поведінки абонентів, оптимізації тарифів і підвищення доходів - це принесло ефект приблизно 2 % доходу компанії [8].

Висновки. Аналітика великих даних є не просто технологією, а фундаментальною складовою сучасного процесу управління, що трансформує підходи до прийняття управлінських рішень. Перехід до моделі data-driven management дає можливість підвищити якість, швидкість і обґрунтованість рішень, змінивши домінуючу роль інтуїції і досвіду на роль емпірично обґрунтованих даних. Проте успішність цього процесу залежить не лише від технологій, а від інтеграції аналітичних можливостей у стратегію, культуру і процеси організації. Подальші дослідження мають зосереджуватися на розробці моделей вимірювання ефективності рішень, прийнятих на основі великих даних, а також на етичних, правових та організаційних аспектах впровадження BDA.

REFERENCES

1. Di Berardino D., Vona S. (2023) Discovering the Relationship Between Big Data, Big Data Analytics, and Decision Making: A Structured Literature Review. *European scientific journal, ESJ*. vol. 19, no. 19. p. 1. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n19p1> (accessed November 2, 2025).
2. Ahmed R., Shaheen S., Philbin S. P. (August 7, 2022) The Role of Big Data Analytics and Decision-Making in Achieving Project Success. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4190817> Available at: <https://ssrn.com/abstract=4190817> (accessed November 2, 2025).
3. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J., ... Childe S.J. (2017) Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities / S. F. Wamba та ін. *Journal of business research*. vol. 70. pp. 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009> (accessed November 2, 2025).
4. Seghier M. L. (2021) An active human role is essential in big data-led decisions and data-intensive science [version 1; peer review: 2 approved]. *F1000Research*. vol. 10. p. 1127. <https://doi.org/10.12688/f1000research.73876.1> (accessed November 2, 2025).
5. Mikalef, P., Pappas, I.O., Krogstie, J. et al. (2018) Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Inf Syst E-Bus Manage*. vol. 16, pp. 547–578. <https://doi.org/10.1007/s10257-017-0362-y> (accessed November 2, 2025).
6. Stobierski T. (2019) The Advantages of Data-Driven Decision-Making. *Harvard Business School*. Available at: https://online.hbs.edu/blog/post/data-driven-decision-making?utm_source=chatgpt.com (accessed November 2, 2025).
7. Torre, C. , Guazzo, G. , Çekani, V. and Bacco, V. (2022) The Relationship between Big Data and Decision Making. A Systematic Literature Review. *Journal of Service Science and Management*, 15, 89-107. doi: [10.4236/jssm.2022.152007](https://doi.org/10.4236/jssm.2022.152007). Available at: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=116900&utm_source=chatgpt.com (accessed November 2, 2025).
8. Lazebnikov Yu. 8 technological revolutions in Ukraine. The fourth revolution: Big Data. *TECHIIA holding | The official site of the holding*. Available at: https://techiiia.com/news/8-tehnologichnih-revoljucij-ukrayini-revoljuciya-chetverta-big-data?utm_source=chatgpt.com (accessed November 3, 2025).

Юлія ПЕТРУК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-8487-3549

yuliia.petruck@kneu.ua

науковий керівник: **Сагайдак М.П.**,
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ B2B

Yuliia PETRUK,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MODERN APPROACHES TO MANAGING PRODUCT COMPETITIVENESS IN THE B2B MARKET

Abstract. The article examines modern approaches to managing product competitiveness in the B2B market under conditions of digital transformation. It is substantiated that digitalization acts not only as a tool for increasing operational efficiency, but also as a strategic factor in forming sustainable competitive advantages. The study identifies key digital technologies and management practices that enhance adaptability, customer orientation and long-term competitiveness of B2B enterprises.

Keywords: B2B; product competitiveness; digital transformation; digital technologies; strategic management

Актуальність. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств, що працюють у сегменті B2B (business-to-business), набуває особливої актуальності. Швидкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції та ускладнення вимог корпоративних клієнтів зумовлюють необхідність упровадження сучасних управлінських підходів. За таких умов цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й стратегічним чинником формування довгострокових конкурентних переваг підприємств на B2B-ринку.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрової трансформації в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємств на ринку B2B. Теоретичні та прикладні аспекти даної проблематики досліджувалися у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема експертів McKinsey & Company, а також О. В. Загороднюк, І. О. Дмитрик, Т. Ковальчук, В. Загарій та інших. Водночас потребує подальшого уточнення системний вплив цифрових технологій і рівня цифрових компетенцій персоналу на формування довгострокової конкурентоспроможності продукції підприємств B2B-сегмента, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Результати дослідження. Цифрова трансформація управління конкурентоспроможністю продукції на ринку B2B охоплює комплексну інтеграцію сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM- та ERP-систем, аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів, хмарних сервісів та цифрового маркетингу на основі аналітики. Зарубіжні дослідження (Porter &

Herpelmann, 2021; McKinsey & Company, 2023) демонструють, що компанії, які активно впроваджують цифрові інструменти, отримують вищі показники ефективності, гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості, що сприяє зміцненню їх позицій на ринку. Українські підприємства також здійснюють інтеграцію цифрових рішень, проте потребують подальшого розвитку цифрових компетенцій персоналу, підвищення інвестицій в IT-інфраструктуру та удосконалення внутрішніх управлінських процесів.

У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку цифрових технологій питання забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств на ринку B2B (business-to-business) набуває особливої актуальності. Новітні дослідження, як українських, так і зарубіжних авторів, з 2021 року акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до викликів цифрової трансформації, що виступає не лише як інструмент підвищення ефективності виробництва, а й як стратегічний ресурс для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності [1, 2].

Дослідження українських учених (Загороднюк О. В., Дмитрик І. О., Ковальчук Т., Загарій В.) свідчать, що цифровізація процесів управління продукцією дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в потребах клієнтів, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та скорочувати час виходу на ринок. Зокрема, використання CRM- та ERP-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних значно покращує здатність підприємства прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та формувати індивідуальні пропозиції для B2B-клієнтів [3, с.193; 4].

Зарубіжні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим драйвером підвищення конкурентоспроможності в сегменті B2B. Ключовими напрямками такої трансформації є впровадження Інтернету речей (IoT), автоматизація виробництва (Industry 4.0), цифровий маркетинг, платформи для електронної комерції та персоналізовані рішення для клієнтів. Наприклад, дослідження McKinsey показують, що підприємства, які впровадили цифрові рішення у B2B-сегменті, досягли зростання продуктивності на 20–30% та збільшення частки ринку на 10–15% у порівнянні з конкурентами [2, с. 17].

Важливим аспектом є застосування гнучких методологій управління, таких як Agile і Lean, а також концепції цифрових двійників (digital twins), які дозволяють створювати високотехнологічні продукти, що адаптуються до змін технологічного середовища та потреб клієнтів. Значну роль відіграє сервітизація – поєднання товару з цифровими сервісами, що формує додану цінність для B2B-партнерів і забезпечує довгострокову лояльність.

Крім технологічних аспектів, стратегічний менеджмент залишається критично важливим: підприємства повинні постійно моніторити ринок, проводити конкурентний аналіз, формувати адаптивні стратегії та розвивати партнерські екосистеми. Моделі відкритих інновацій і цифрові платформи сприяють ефективному обміну даними та спільній розробці рішень з іншими учасниками B2B-ринку.

Також слід зазначити, що цифровізація вимагає трансформації організаційної культури підприємства: важливо формувати цифрові компетенції персоналу, стимулювати інноваційне мислення та гнучкість у прийнятті рішень. Українські дослідники (Зелінська А., Сметанюк, О. А., Цісар, Д. О.) підкреслюють, що

інвестиції в людський капітал та цифрову освіту є визначальними чинниками успішної цифрової трансформації підприємств у B2B-секторі [5; 6].

Таким чином, сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції на ринку B2B базуються на комплексній цифровій трансформації, інтеграції інноваційних технологій та гнучких управлінських практик. Цифровізація виступає не лише як інструмент оптимізації, а як стратегічний фактор створення унікальних ціннісних пропозицій, зміцнення позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Успішне впровадження таких підходів вимагає системної роботи над цифровою стратегією підприємства, розвитком цифрової культури та партнерських зв'язків у B2B-середовищі.

Висновки. Аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю продукції на ринку B2B демонструє, що цифровізація та розвиток цифрових компетенцій персоналу є ключовими факторами успіху підприємств. Впровадження CRM- та ERP-систем, автоматизації процесів, хмарних сервісів і аналітики великих даних забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на зміни ринкових умов. При цьому стратегічне поєднання технологічних інновацій з розвитком людського капіталу створює умови для формування індивідуальних пропозицій для клієнтів, оптимізації виробничих процесів та посилення довгострокової конкурентної переваги. Цифрова трансформація виступає не лише як інструмент операційної ефективності, а й як стратегічний ресурс, що сприяє сталому розвитку підприємства, формуванню унікальних ціннісних пропозицій і зміцненню позицій на B2B-ринку. Водночас успішна реалізація цифрових стратегій потребує системного підходу, включно з розвитком цифрової культури, інтеграцією інноваційних технологій та формуванням партнерських екосистем для забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

REFERENCES

1. Porter, M. E., Heppelmann, J. E. (2021) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, No 11. Available at: https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/HBR_How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Competition%20copy.pdf (accessed November, 2025) (in English)
2. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (accessed November, 2025) (in English)
3. Dmytryk I.O., Zahorodniuk O.V. (2024) The role of BPM, CRM and ERP systems in the digital transformation of Ukrainian business. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. Issue 104. Part 2. pp. 191–201. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201>. (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
4. Kovalchuk T., Zaharii V. (2024) INNOVATIVE STRATEGIES FOR INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33> (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
5. Zelinska A., Tarasovych L., Lavrynenko S. (2023). DIGITAL COMPETENCES AS THE BASIS OF TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL EDUCATION OF FUTURE MANAGERS. *Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>. (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
6. Smetaniuk, O. A., & Tsisar, D. O. (2025, March 24–27). *Intelektualnyi kapital u tsyfrovii ekonomitsi: stratehichnyi resurs dlia rozvytku pidpriemstv* [Intellectual capital in the digital economy: A strategic resource for enterprise development] [Conference presentation]. Materialy LIV Vseukrainskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU [Proceedings of the 54th All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of VNTU Units], Vinnytsia, Ukraine. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/49096> (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)

Борис ПОТАПОВ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
potapov.b.i@gmail.com
науковий керівник: **Гончар В.В.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Borys POTAPOV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INTEGRATION OF DIGITAL TOOLS INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. A methodological approach to optimizing supply processes in the Prozorro system is examined under conditions of wartime risks, regulatory complexity, and the digital transformation of public procurement. The study substantiates the need to improve all stages of supply — from planning to contract execution — by combining process management, risk-oriented analysis, and digital tools. A structured approach covering strategic, tactical, operational, and logistical-executive levels is proposed. The findings show that implementing this approach enhances the transparency, efficiency, and reliability of supply processes..

Keywords: Prozorro system; supply optimization; public procurement; process management; risk-oriented approach; digital tools.

Актуальність. У сучасних умовах цифрової економіки та високої ринкової турбулентності стратегічний менеджмент підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Зростає роль цифрових інструментів, які забезпечують швидкість прийняття рішень, аналітичну точність, гнучкість стратегічного планування та прогнозування. Інтеграція таких інструментів стає ключовим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємствам аналізувати великі масиви даних, оцінювати сценарії розвитку, оптимізувати ресурси та адаптувати стратегію до нестабільного середовища.

Поширення технологій аналітики даних, штучного інтелекту, автоматизації, цифрових платформ управління, CRM/ERP-систем та інструментів бізнес-аналітики формує нові можливості для стратегічного управління. Водночас підприємства стикаються з викликами — недостатньою цифровою компетентністю персоналу, фрагментованістю даних, відсутністю інтегрованих систем управління та ризиками інформаційної безпеки. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою методичного осмислення процесу інтеграції цифрових інструментів у стратегічний менеджмент та його впливу на результативність підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до цифрової трансформації стратегічного менеджменту та розроблення моделі інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємства.

Результати дослідження. Інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного менеджменту підприємства набуває вирішального значення в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища, прискорення технологічних циклів та підвищених вимог до адаптивності бізнес-моделей. Цифровізація не лише доповнює традиційні управлінські механізми, а докорінно трансформує логіку стратегічного мислення, переводячи підприємства від лінійного довгострокового планування до динамічних моделей, заснованих на даних, сценарному аналізі та безперервному моніторингу середовища.

Поглиблений аналіз теоретичних підходів засвідчує, що цифрові інструменти виконують низку ключових функцій у стратегічному управлінні:

- аналітичну, забезпечуючи доступ до великих масивів даних та багатовимірних моделей прогнозування;
- координаційну, інтегруючи операційні та стратегічні рішення в єдиний управлінський контур;
- адаптаційну, підвищуючи здатність підприємства реагувати на ринкові зміни;
- контрольну, що дозволяє здійснювати стратегічний моніторинг у режимі реального часу.

Використання систем BI, ERP, CRM, SCM, аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту приводить до зміни архітектури стратегічного менеджменту: стратегічні рішення ґрунтуються на даних, а не на експертних інтуїціях; контроль стає автоматизованим; ризики ідентифікуються превентивно; стратегічні ініціативи синхронізуються між усіма підрозділами. Цифрові інструменти формують ефект «стратегічної прозорості», що мінімізує інформаційні розриви, фрагментованість процесів та невизначеність.

Водночас аналітична оцінка демонструє, що інтеграція цифрових рішень має системний характер і потребує глибокої трансформації управлінських компетенцій, організаційної культури та процесної логіки підприємства. Низький рівень цифрової зрілості, опір змінам, проблеми кібербезпеки та відсутність єдиного інформаційного простору можуть істотно знижувати ефективність цифрової інтеграції. Саме тому стратегічний менеджмент має розглядати цифрові інструменти не як технічні рішення, а як елемент стратегічного розвитку бізнесу.

Отже, інтеграція цифрових інструментів у стратегічний менеджмент підприємства є не просто технологічною модернізацією, а методологічним зрушенням, що змінює принципи формування стратегії, управління ресурсами, побудови конкурентних переваг і забезпечення стійкості. Цей процес вимагає поєднання сучасних технологій, адаптивних управлінських моделей і розвитку цифрових компетентностей, що в підсумку формує нову якість стратегічного управління та підвищує здатність підприємства діяти ефективно в умовах невизначеності.

Таким чином, оптимізація процесів постачання в системі Prozorro потребує

комплексного і методично структурованого підходу, що охоплює весь цикл закупівель — від планування до виконання договорів. Упровадження такого підходу дозволяє підвищити результативність використання бюджетних коштів, мінімізувати ризики, покращити якість товарів і послуг та забезпечити стабільну співпрацю між замовниками й учасниками ринку.

Висновки. Методичний підхід до оптимізації процесів постачання в системі Prozorro заснований на принципах прозорості, процесності, ризик-орієнтованого управління та цифрової аналітики. Застосування цього підходу сприяє зменшенню адміністративних витрат, покращенню якості закупівельної документації, підвищенню конкурентності процедур, зниженню кількості правопорушень і забезпеченню своєчасного та якісного постачання.

Оптимізовані процеси постачання в Prozorro є фактором посилення економічної безпеки, підвищення довіри бізнесу до державного сектору й формування ефективної системи публічних закупівель, орієнтованої на стійкі результати та доброчесність.

REFERENCES

1. Kritenko O.O., Totska T.S. (2019). Shliakhy vdoskonalennia systemy derzhavnykh zakupivel [Ways to improve the public procurement system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* – Public Administration and Customs Administration], (3)22, 74–80. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-74-79> (in Ukrainian)
2. DoZorro Monitoring Portal. (n.d.). *Public control of public procurement*. Retrieved from <https://dozorro.org>
3. ProZorro Procurement Platforms. (n.d.). *ProZorro marketplaces*. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/maydanchiki-prozorro> (in Ukrainian)

Дмитро САВЧУК,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма « Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-0810-2754
dima.savchuk76@gmail.com
науковий керівник: **Верба В.А.**,
професорка кафедри менеджменту, д.е.н, професор

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ PL

Dmytro SAVCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF LOGISTICS OPERATORS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE PL CONCEPT

Abstract. The paper examines the evolution of logistics business models through the development of the PL (Party Logistics) concept. The study explains how the transition from 1PL to 5PL reflects fundamental changes in the structure, integration, and digitalization of logistics services. It highlights the growing strategic role of logistics operators in supply chain design, coordination, and digital ecosystem development, demonstrating that PL evolution serves as a conceptual framework for understanding transformations in contemporary logistics business models.

Keywords: business model, logistics operators; party logistics (PL), PL concept; supply chain integration; digital logistics transformation, supply chain

Актуальність.

Стрімка динаміка глобального ринку логістики, зростання обсягів e-commerce, прискорення міжнародних потоків товарів та цифровізація процесів призвели до перегляду бізнес-моделей логістичних компаній. Традиційні логістичні моделі, побудовані на виконанні окремих операцій, виявилися недостатньо ефективними для сучасних ланцюгів постачання, що вимагають високої інтеграції, аналітичної підтримки та управління в режимі реального часу [1]. Водночас світові звіти демонструють структурну трансформацію галузі: посилення ролі 3PL, 4PL та становлення 5PL у логістиці цифрової економіки [6, 7]. Це зумовлює необхідність наукового аналізу еволюції бізнес-моделей логістичних операторів у межах концепції PL як універсальної рамки структурного розвитку логістичної діяльності.

Постановка завдання.

Попри широку популярність концепції PL, дослідники відзначають фрагментарність підходів до її інтерпретації та недостатнє теоретичне осмислення PL як моделі еволюції бізнес-моделей логістичних операторів. Проблема полягає у відсутності системного аналізу трансформацій, що відбуваються в логістиці під

впливом цифровізації, платформізації та ускладнення ланцюгів постачання. Відсутність систематизації теоретико-методичних підходів аналізу змін в бізнес-моделях при еволюції розвитку логістичних операторів зумовило вибір завдань цього дослідження. *Метою статті* є аналіз природи трансформаційних процесів бізнес-моделей логістичних операторів у контексті розвитку концепції PL та обґрунтування закономірностей переходу від операційних до інтегрованих і цифрових форматів логістичного сервісу.

Результати дослідження.

Концепція PL (Party Logistics) є класифікаційною та концептуальною моделлю, що відображає рівень зрілості логістичного оператора залежно від масштабу функцій, рівня інтеграції, управлінської ролі та застосування технологій [2]. Її фундаментальне положення полягає у тому, що логістичний сервіс поступово еволюціонує: від виконання фрагментованих операцій до формування стратегічно керованих та цифрових ланцюгів постачання. На рівнях 1PL–2PL логістика орієнтована на операції та активи; 3PL інтегрує ключові процеси; 4PL забезпечує управління мережею; 5PL створює цифрові логістичні екосистеми. Така рамка дозволяє досліджувати логістику як систему, що реагує на ринкові й технологічні зміни.

Наукові роботи підтверджують, що логістика пройшла шлях від суто операційної функції до стратегічного компонента бізнес-моделі [1],[5]. У сучасних ланцюгах постачання логістичні оператори виконують не лише операційні, а й аналітичні, координаційні та інноваційні функції. Перехід від одного рівня PL до іншого відбувається під впливом: 1) ускладнення міжнародних потоків; 2) цифровізації логістичних систем; 3) підвищення вимог до оптимізації витрат; 4) потреби в інтеграції каналів постачання. У результаті бізнес-моделі логістичних операторів із функціональних перетворюються на сервісні, а потім — платформні.

Закономірності розвитку PL, які представляють аналітичні та консалтингові агенції підтверджують правомірність концептуальних ідей трансформаційних змін в діяльності логістичних операторів: *DHL* [6] підкреслює зростання ролі цифрових платформ, роботизації, IoT, штучного інтелекту, у звіті *McKinsey Global Logistics Report* [7] зазначено, що понад 70% компаній e-commerce інтегрують рішення 4PL–5PL. На стабільне зростання ринку інтегрованих послуг 3PL і стратегічних послуг 4PL звертають увагу автори *CSCMP Annual State of Logistics* [8]. А в звіті *KPMG Supply Chain Outlook* [9] визначено, що платформізація логістики стає ключовим драйвером конкурентоспроможності. Ці дані підтверджують перехід логістики до інтегрованих та цифрових бізнес-моделей.

Еволюція логістичних бізнес-моделей у межах PL є поступовим, логічним і структурно зумовленим процесом. На рівні **1PL** компанії здійснюють внутрішню логістику власними силами. Модель є операційною, обмеженою масштабами підприємства.

Розвиток ринку логістичних послуг і прагнення до оптимізації витрат зумовлює перехід до **2PL**, де окремі логістичні функції, зокрема транспортування та складування, передаються зовнішнім операторам. Це формує базову сервісну

модель, орієнтовану на стандартизовані послуги, яка не включає інтеграцію в ланцюжок постачання клієнта.

Ускладнення ланцюгів постачання формує потребу в інтеграції, що зумовлює виникнення **3PL**. Оператор 3PL забезпечує комплексне обслуговування: транспорт, складування, управління запасами, митний супровід, консалтингові послуги, IT-інтеграція. Це спричиняє перехід від транзакційної взаємодії до партнерської моделі (Christopher, 2020). Фактично даний оператор здатний забезпечити такий обсяг власними ресурсами, проте альтернативним варіантом може стати побудова екосистеми, яка дозволить компенсувати дефіцит внутрішніх засобів і забезпечити комплексність пропозиції (Adzija & Kukhta, 2024).

Подальше ускладнення потоків, глобалізація та необхідність координації численних учасників формують передумови для створення **4PL** — стратегічного інтегратора та координатора. У рамках зміни власної ролі у порівнянні з 3PL провайдером, оператор 4PL забезпечує планування і дизайн ланцюга постачання, управління IT-системами, ризиками, витратами та взаємодією між партнерами [4]. Така інтеграція можлива лише за умови наявності екосистеми партнерів, які об'єднані єдиною платформою.

Найвищий рівень — **5PL** — характеризує повністю цифровізовану модель логістики. 5PL створюють екосистеми у рамках перетину ланцюгів постачання, у яких управління здійснюється через цифрові платформи, big data, штучний інтелект, моделі прогнозування, а сам оператор виступає у ролі оркестратора. Бізнес-модель стає платформною та інтегрує цінність за рахунок мережевих ефектів [7]. Поява цього типу оператора була спричинена розвитком електронної комерції, коли з'явилася потреба у великих обсягах перевезень через глобальні мережі поставок з акцентом на доставку у той самий або наступний день.

Таким чином, кожен рівень PL формує нову управлінську та технологічну якість бізнес-моделі та відображає системну еволюцію логістики. Для того щоб залишатися актуальним у постійно мінливому середовищі, вкрай важливо виходити за рамки традиційного транспортування та складування, формуючи стратегії для інтеграції з ланцюгом поставок клієнта. Поступовий перехід від 1PL до 5PL відображає структурні зміни логістики під впливом цифровізації, глобалізації, розвитку платформних бізнес-моделей та технологій штучного інтелекту. Бізнес-моделі логістичних операторів трансформуються від операційних до інтегрованих і цифрових, а логістичні оператори стають ключовими учасниками створення цінності в глобальних ланцюгах постачання.

ВИСНОВКИ.

Проведене дослідження підтверджує, що трансформація бізнес-моделей логістичних операторів є закономірним процесом, який відображає зміни у структурі глобальних ланцюгів постачання та розвиток цифрових технологій. Рівні PL демонструють послідовне ускладнення логістичного сервісу, підвищення ролі інтеграції, даних та аналітики. Найвищі рівні — 4PL і 5PL — є стратегічно важливими для компаній, що функціонують у високодинамічних секторах, зокрема e-commerce, виробництві високотехнологічних товарів та міжнародній

дистрибуції. PL-модель дозволяє пояснити логіку змін та визначити стратегічні напрями розвитку логістичних операторів у цифровій економіці.

REFERENCES

1. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. London: Pearson, 2020. 412 p.
2. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 7th ed. London: Kogan Page, 2017. 912 p.
3. Robert Adzija, Michael Kukhta. Introduction to Logistics. Kitchener, Ontario, Canada. 2022. 129–131 p.
4. Mangan J., Lalwani C. Global Logistics and Supply Chain Management. 4th ed. Wiley, 2022. 432 p.
5. Mentzer J.T. Fundamentals of Supply Chain Management. Thousand Oaks: Sage, 2019. 298 p.
6. DHL. Logistics Trend Radar. Bonn: DHL, 2023. 52 p.
7. McKinsey & Company. Global Logistics Industry Report 2022. New York: McKinsey, 2022.
8. CSCMP. Annual State of Logistics Report 2023. Chicago: CSCMP, 2023.
9. KPMG. Supply Chain Outlook 2023. London: KPMG International, 2023.

Владислав СОЙМА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
tiffhop3@gmail.com
науковий керівник: **Баніт О.В.,**
професорка кафедри менеджменту, д-р пед. н., ст. дослідник

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Vladyslav SOIMA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. The effectiveness of applying modern tools in managing innovative development in the context of the digital economy is substantiated. Three groups of digital tools are analyzed. 1. Corporate communication tools at the macro- (Diiia.Business), meso- (CRM systems), and micro-levels (Slack, Microsoft Teams). 2. Enterprise Resource Planning (ERP) systems that integrate and centralize processes (accounting, logistics, etc.). 3. Business Intelligence (BI) tools (Power BI, Tableau), which are used for big data analysis, trend identification, and efficiency improvement. It is proven that the implementation of digital tools enhances the innovative potential of companies and is a guarantee of their sustainable innovative development.

Keywords: management, business organization, innovative development, digital tools.

Актуальність. В умовах глобальної цифровізації та швидких технологічних змін інноваційний розвиток бізнес-організацій стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Управління інноваціями забезпечує стратегічну гнучкість, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню нових бізнес-моделей. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних цифрових інструментів, які суттєво прискорюють цикл інновацій.

Метою дослідження є обґрунтування ефективності застосування сучасних інструментів управління інноваційним розвитком бізнес-організації в умовах цифрової економіки. Завдання полягає у виявленні цифрових інструментів управління інноваціями на прикладі провідних українських компаній та обґрунтуванні їх ефективності.

Результати дослідження. У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління інноваційним розвитком передбачає поєднання трьох рівнів: стратегічного (формування інноваційної політики), тактичного (реалізація інноваційних проєктів) та операційного (управління змінами та знаннями). Водночас сучасні цифрові інструменти підсилюють інноваційний потенціал

компанії на кожному з цих рівнів, забезпечуючи швидшу адаптацію до змін ринку [1, с. 273].

О. Шатілова зазначає, що цифрова трансформація управління передбачає використання цифрових інструментів в управлінні на всіх його етапах, зокрема – у процесах оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації і контролю, а також в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації [2, с. 251]. Аналіз наукових джерел [2-5] показує, що до сучасних цифрових інструментів управління інноваційним розвитком бізнес-організації можна віднести такі: цифрові засоби корпоративної комунікації, цифрові інструменти управління ресурсами та операціями; цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації; цифрові інструменти управління проектами; цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами та ін. Проаналізуємо детальніше ті інструменти, що сприяють ефективному управлінню інноваційним розвитком.

1. *Цифрові засоби корпоративної комунікації та організації спільної роботи.* Ефективне управління з використанням цифрових комунікаційних технологій (пошта, месенджери, зв'язок) сприяє впорядкуванню процесів і зростанню продуктивності співробітників. Сучасні віртуальні сервіси, такі як Slack, Microsoft Teams (для корпоративної комунікації), Zoom чи Google Meet (для відеоконференцій) та Google Workspace чи Microsoft 365 (для спільних документів та хмарного зберігання), не лише покращують комунікацію та співпрацю, але й централізовано зберігають дані, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності. Узагальнюючи, М. Осокін і А. Осокіна структурують поняття цифрових комунікацій на трьох рівнях: макро, мезо і мікро рівнях. Макрорівень передбачає зв'язок бізнес-організації з некомерційними та іншими комерційними установами через цифрові шлюзи. Прикладом є платформа Дія.Бізнес, що надає підприємцям малого та середнього бізнесу актуальну інформацію та освітні/консультаційні послуги. Мезорівень стосується взаємодії з ключовими партнерами та клієнтами. Ця взаємодія формується, контролюється та реалізується через CRM-системи зовнішнього використання, маркетплейси та прикладне програмне забезпечення управління бізнес-відносинами. Мікрорівень охоплює взаємодію функціональних керівників та операційних виконавців, залучених у ключові процеси. З цією метою використовуються CRM-системи внутрішнього використання, цифрові рішення управлінського моніторингу та програмне забезпечення для управління персоналом [3, с. 3]. Ці технології є основою для гнучких умов роботи, дистанційних графіків та відкритих робочих середовищ. Вони дозволяють працівникам ефективно спілкуватися, отримувати зворотний зв'язок та оперативно вирішувати проблеми.

Активне впровадження цифрових засобів корпоративної комунікації та спільної роботи є загальносвітовою тенденцією, яка стала особливо відчутною в Україні через необхідність переходу на дистанційну/гібридну роботу та загальну цифровізацію. Великі компанії, що мають розгалужену структуру та потребують єдиної безпечної екосистеми, часто обирають комплексні рішення. Так, наприклад, енергетика та інфраструктура (наприклад, "Укренерго") впроваджують екосистему Microsoft 365 (включаючи Teams) для забезпечення

безперервної роботи та безпечної внутрішньої комунікації, як це було під час повномасштабного переходу на дистанційну роботу. Банківський та фінансовий сектор (наприклад, Ощадбанк) використовують корпоративні платформи (переважно Microsoft Teams) для захищеної комунікації, відеоконференцій та спільної роботи з документами. ІТ-компанії часто надають перевагу Slack за його гнучкість та інтеграції, а також різноманітним таск-менеджерам (Trello, Asana, Monday.com).

2. *Цифрові інструменти управління ресурсами та операціями.* Ефективне планування ресурсів в компанії неможливе без застосування інноваційних технологій. Як показує практика, більшість бізнес-організацій використовують ERP систему планування ресурсів підприємства. Це програмне забезпечення уможливорює централізоване управління бізнес-процесами: від бухгалтерського обліку, закупівель і управління проєктами до ризик-менеджменту та логістики. ERP-системи об'єднують всі бізнес-процеси й забезпечують єдиний потік транзакційних даних, що усуває дублювання та гарантує цілісність інформації. Т. Олешко, Н. Попик, О. Бронський дослідили типи розгортання ERP-систем для ефективного керування компанією та вибір системи в залежності від завдань і прийшли до висновку, що перевагами використання ERP-систем є спрощення бізнес-процесів, зниження операційних витрат, підвищення точності даних, автоматизації рутинних процесів, централізації даних [4, с. 3]. Є багато прикладів застосування ERP-систем. Впровадження SAP ERP дозволило Cadbury (Mondelēz International) модернізувати складські та дистриб'юторські процеси, поширивши багатовузлове управління на весь ланцюг поставок. Toyota використовує SAP ERP для оптимізації виробничих процесів, об'єднуючи планування, контроль якості та технічне обслуговування. Це допомагає підтримувати високі стандарти якості, ефективно управляти логістикою та відносинами з постачальниками, що зменшує затримки та витрати, підвищуючи конкурентоспроможність. Гігант електронної комерції Amazon покладається на ERP для управління величезними запасами, інтегруючи закупівлі, складування та виконання замовлень. Це дозволяє оперативно обробляти замовлення, забезпечувати своєчасну доставку та персоналізувати послуги, підвищуючи лояльність клієнтів. Завдяки Sage ERP X3 компанія ABC Compounding (МСП) оптимізувала обслуговування клієнтів, автоматизувала збір замовлень і покращила відстеження запасів [4, с. 4]. Таким чином, ERP-системи є критично важливими для оптимізації операцій, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності як для світових корпорацій, так і для малого та середнього бізнесу.

3. *Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації.* У сучасному світі дані є ключовим активом, а бізнес-аналітика, як сукупність методів та інструментів для їх збору, обробки та інтерпретації з метою прийняття ефективних рішень, дозволяє виявляти тренди, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність та скорочувати витрати. У своєму дослідженні О. Чернін наводить низку популярних нині інструментів бізнес-аналітики: Microsoft Power BI, Tableau, QlikView. Microsoft Power BI – потужна платформа для аналізу даних та візуалізації від компанії Microsoft, що підтримує хмарні та локальні рішення, має гнучкі можливості імпорту даних та побудови складних моделей,

дозволяє створювати інтерактивні звіти та панелі моніторингу. Tableau – один з лідерів ринку аналітичних інструментів, що пропонує готові візуалізації та дашбордів, підтримує підключення до різноманітних джерел даних та забезпечує швидку розробку звітів. QlikView – гнучка та масштабована платформа для аналізу даних, що пропонує потужні можливості для співпраці та спільного доступу до аналітики, забезпечує швидку розробку додатків та панелей, підтримує інтеграцію з різними джерелами даних [5, с. 2]. Провідні українські компанії активно використовують інструменти бізнес-аналітики. Мережа Епіцентр застосовує Microsoft Power BI для оптимізації ланцюгів поставок, аналізу продажів та управління товарними запасами, досягаючи зниження операційних витрат. Мобільний оператор Київстар використовує Tableau для візуального аналізу Big Data, що дає змогу оперативно контролювати якість мережі та покращувати послуги для клієнтів.

Висновки. Таким чином, упровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню інноваційного потенціалу бізнес-організації і є запорукою її інноваційного розвитку. Цифрові рішення впливають на інноваційний процес на всіх рівнях управління: на мікрорівні (комунікації), на мезорівні (операції та клієнти), на макрорівні (аналітика). Ефективність і результативність їх застосування залежить від здатності керівництва формувати культуру інновацій та цифрової грамотності серед персоналу, заохочуючи використання нових інструментів, створювати єдину інтегровану цифрову екосистему, забезпечувати гнучкість управлінських процесів. Загалом успішний інноваційний розвиток бізнес-організації в умовах цифрової економіки вимагає не просто наявності технологій, а їхнього синергетичного поєднання із прогресивними управлінськими практиками.

REFERENCES

1. Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Routledge.
2. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Digital tools of a business organization innovative development. *Problemi Ekonomiki*. Vol. 4, no. 46, pp. 249 – 255. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255> (in Ukrainian)
3. Osokin, M., & Osokina, A. (2024). DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>. (in Ukrainian)
4. Oleshko, T., Popyk, N., & Brosnkyi, O. (2025). CHATACTERIZATION AND ANALYSIS OF ERP MODULES. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37> (in Ukrainian)
5. Chernin, O. (2025). THE IMPACT OF BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS ON THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40> (in Ukrainian)

Дмитро СОРОКА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес-адміністрування»,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, Україна
ORCID 0009-0001-1868-4450
dmytro.soroka@student.karazin.ua
науковий керівник: **Ковалевська А.В.,**
доцентка кафедри управління та адміністрування, к.е.н., доцент

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ КОМПАНІЇ «КИЇВСТАР»

Dmytro SOROKA,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

RESEARCH OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF DIGITAL SERVICES OF THE COMPANY “KYIVSTAR”

Abstract. The competitive strategy of digital services of Kyivstar PJSC is analyzed. The role of the operator in the telecommunications and digital market of Ukraine, integration into the VEON ecosystem and implementation of the digital strategy are revealed. The structure of digital services, the dynamics of the competitive environment (2022–2024), performance results, strategic problems and challenges are highlighted. Prospects for development and innovation (B2B, AI, personalization, military and state initiatives) are outlined.

Keywords: Kyivstar; VEON; digital services; competitive strategy; telecom market

Актуальність. Війна прискорила цифровізацію попиту та підвищила роль операторів як критичної інфраструктури. «Київстар» — найбільший мобільний оператор України з найвищою доходністю сектору; цифрові сервіси стали його ключовим вектором диверсифікації, стійкості та зростання. Вхідження Київстар до екосистеми VEON визначає рамки стратегії: фокус на конвергентних сервісах, платформності та масштабованих цифрових продуктах. Оцінка конкурентної стратегії Київстару у 2022–2024 рр. важлива для розуміння траєкторії післявоєнного відновлення та інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Постановка завдання. Мета – проаналізувати конкурентну стратегію цифрових сервісів Київстару з урахуванням: (1) позиції на телеком- і цифровому ринках; (2) інтеграції до VEON і похідності стратегічних рішень; (3) структури цифрових сервісів і клієнтських сегментів; (4) конкурентного середовища 2022–2024 рр.; (5) фінансових/маркетингових/технологічних результатів; (6) ключових ризиків; (7) перспектив і стратегічних пріоритетів на 2025+.

Результати дослідження. 1. *Позиціонування та роль VEON.* Київстар - вертикально інтегрований актив групи VEON Ltd., тому стратегічні орієнтири

(CAPEX, платформи, партнерства, безпека, compliance) задаються холдингом. Локальна автономія - переважно тактична (ціни/пакети, локальні партнерства, маркетинг). Групова модель «digital operator» передбачає розвиток портфеля поза базовим зв'язком: контент, фінанси/платежі, e-health, міська мобільність, хмара/IoT/AI. Вихід VEON з РФ та концентрація на інших ринках посилили вагу українського активу, інвестиційну підтримку та трансфер технологій [1].

2. *Структура цифрових сервісів і сегментів.* Київстар має широко диверсифікований портфель цифрових продуктів [2, 3, 1]:

—B2C: OTT-відео (Kyivstar TV), e-health (Helsi), lifestyle/платежі, міська мобільність (через угоди/інтеграції).

—B2B/B2G: Kyivstar Cloud, Big Data-аналітика, IoT-рішення, кіберзахист; інфраструктурні проекти для держави (у т.ч. співпраця з Мінцифри, критична інфраструктура, резервування енергоживлення).

Такий портфель підвищує LTV і дозволяє монетизувати мережу не лише трафіком, а сервісною доданою вартістю.

3. *Конкурентне середовище (2022–2024).* Ринок насичений; конкуренція двовимірна: (а) між операторами (Vodafone, lifecell) за ARPU, утримання та пакетну конвергенцію; (б) із глобальними OTT/гіперскейлерами (YouTube/Netflix, AWS/Azure/Google Cloud) у контенті й хмарі [4]. Паралельно діють форс-мажори: воєнні руйнування, блекаути, кібератаки, нові вимоги до автономності мереж [2, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Відповіддю Київстар стали масові інвестиції в резервне живлення, прискорена модернізація 4G, підготовка до 5G і пілоти супутникового D2C.

4. *Результати та динаміка портфеля цифрових сервісів Київстар [6]:*

—доходи та частка цифрових сервісів зростають (особливо у B2B/B2G: хмара, IoT, аналітика);

—у B2C відносна ефективність вища у нішах із локальною цінністю (TV з локальним контентом, e-health), ніж у фронтальній конкуренції з глобальними OTT;

—маркетинг зсувається від «продажу трафіку» до пакетів «зв'язок + сервіс», персоналізації в застосунку, крос-продажів між вертикалями екосистеми;

—технологічно компанія наростила стійкість мережі (резерв/ генератори/ акумулятори), розвиває дата-центри і локальну хмару, тестує супутникові сценарії для «білих плям» та кризових ситуацій.

5. *Ключові проблеми й виклики, ідентифіковані нами як найсуттєвіші [5]:*

1) воєнні ризики та кібератаки → постійні капіталоемні інвестиції у стійкість мереж і безпеку;

2) регуляторні обмеження й високі ставки капіталу → тиск на окупність інновацій;

3) глобальна конкуренція OTT/хмари → потреба в диференціації (локалізація, інтеграція, SLA, дані);

4) обмежена стратегічна автономія дочірнього активу у межах політики VEON → необхідність узгоджувати темпи/напрями інновацій із груповими пріоритетами.

6. Стратегічні пріоритети на 2025+.

—B2B/B2G-переорієнтація як ядро зростання: локальна хмара (дані в Україні, вимоги безпеки), гібридні/мульти-хмарні архітектури, IoT-платформи для промисловості, логістики, агро, smart-city, критичної інфраструктури [3];

—AI-інтеграція на двох рівнях: (а) внутрішні процеси (мережевий AIOps, персоналізація, саппорт), (б) комерційні AI-сервіси (RAG/LLM-рішення для бізнесу і держави, e-health аналітика) [7];

—екосистемні M&A/партнерства з локальними чемпіонами (мобільність, фінтех, медіа) для пришвидшення time-to-market і збільшення частоти/корисності взаємодій у застосунку;

—стійкість і безпека як елемент конкурентної переваги: стандартизовані SLA для B2B/B2G, резервування, кіберзахист, супутникові сценарії D2C [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**];

—підготовка до 5G і монетизація low-latency кейсів (промисловий IoT, відеоаналітика, AR/VR).

Висновки. Київстар успішно переходить від моделі «постачальника трафіку» до «постачальника цифрових сервісів», спираючись на стратегію материнської групи VEON і локальні конкурентні переваги (масштаб мережі, бренд, канали дистрибуції, довіра держави/суспільства). У 2022–2024 рр. компанія наростила частку цифрових доходів, прискорила розвиток B2B/B2G та зміцнила технологічну стійкість. Ключ до стійкої переваги — пріоритет B2B-хмари та IoT/AI, екосистемні партнерства й персоналізація, а також безпека/автономність мереж як диференціатор. Обмеження стратегічної автономії в межах VEON компенсуються доступом до капіталу, технологій і масштабованих моделей. У післявоєнний період ці фактори дозволяють «Київстару» утримати лідерство та прискорити цифрову трансформацію економіки України.

REFERENCES

1. VEON Ltd. (2024). *Annual Report 2023*. Available at: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/reports/2024/2023_VEON_Ltd_Dutch_Annual_Report.pdf (accessed November 10, 12025)
2. Kyivstar. (n.d.). *Investor Relations*. Retrieved November 10, 2025. Available at: <https://investors.kyivstar.ua/> (accessed November 10, 12025)
3. Tarasovskiy, Y. (2025, August 11). Kyivstar expects to raise from \$50 million to \$200 million through an IPO – Reuters. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/kiivstar-rozrakhovue-zaluchiti-vid-50-do-200-mln-zavdyaki-ipo-reuters-11082025-31905> and Prasad, A. (2025, May 15). Kyivstar's parent company increased revenue by almost 9%, to \$1 billion, in the first quarter. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/materinska-kompaniya-kiivstar-zbilshila-dokhid-mayzhe-na-9-do-1-mlrd-u-pershomu-kvartali-15052025-29762>
1. Reuters. (2025, May 15). *Kyivstar parent VEON reports quarterly revenue growth, confirms 2025 outlook*. Available at: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/kyivstar-parent-veon-reports-quarterly-revenue-growth-confirms-2025-outlook-2025-05-15/> and Reuters. (n.d.). *VEON Ltd (VON.AS)*. Retrieved November 10, 2025. Available at: <https://www.reuters.com/company/veon-ltd/> (accessed November 10, 12025)
2. Cyberattack on Kyivstar: Veon company lost almost \$100 million. (2024, January 18).

Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3815168-kiberataka-na-kiivstar-kompania-veon-vtrabila-majze-100-miljoniv.html> (accessed November 10, 2025)

3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Ukraine begins development of a national language model – Ministry of Digital Transformation and Kyivstar signed a memorandum of cooperation*. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-pochinae-rozrobku-natsionalnoi-movnoi-modeli-mintsifra-ta-kiivstar-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsyu>

4. Kyivstar received permission for an additional MNC code required to launch Direct-to-Cell satellite communication services. (n.d.). *Kyivstar Hub*. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kiyvstar-otrimav-dozvil-na-dodatkovij-kod-mnc-neobhidnij-dlya-zapusku-poslug-suputnikovogo-zv-yazku-direct-to-cell> and Kyivstar received a license to implement satellite communications in Ukraine. (n.d.). *PaySpace Magazine*. Available at: <https://psm7.com/uk/company/kiyvstar/kyivstar-otrymav-licenziyu-na-vprovadzhennya-suputnykovogo-zvyazku-v-ukrayini.html>

5. 25 billion UAH of investments, 7.1 million lost subscribers, and 16 more facts about the ups and downs of the telecom industry in 2024. (2025, March 24). *Mind.ua*. Available at: <https://mind.ua/publications/20287282-25-mlrd-grn-investicij-71-mln-vtrachenih-abonentiv-ta-shche-16-faktiv-pro-zloti-j-padinnya-telekom-ind> (accessed April 02, 2025)

6. Homester. (n.d.). *Mobile operators of Ukraine: 2025 overview, tariffs, coverage*. Retrieved October 17, 2025. Available at: <https://homester.com.ua/mobilni-operatory-ukrayiny-oglyad-2025-taryfy-pokryttya/> (accessed October 17, 2025)

7. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2024, July 15). *Order of the NCU dated July 15, 2024, No. 539/2344 on ensuring the sustainability of electronic communication networks under martial law*. Available at: <https://cip.gov.ua/ua/news/rozporядzhennya-ncu-vid-15-07-2024-539-2344-pro-vnesennya-zmin-do-rozporядzhennya-ncu-154-1959-rozporядzhennya-ncu-pro-zabezpechennya-stalosti-elektronnikh-komunikaciih-merezh-v-umovakh-voyennogo-stanu>

Валерія СТАРОВАТОВА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-2080-4577
valeriastarovatova@gmail.com
науковий керівник: **Верба В.А.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОСУВАННЯ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВІД КОМУНІКАЦІЇ ДО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

Valeriia STAROVATOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF PROMOTION IN MODERN MARKETING: FROM COMMUNICATION TO CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Abstract. The paper examines the evolution of the promotion concept in marketing and identifies the shift from traditional communication to customer experience management. The study outlines key drivers of this transformation and shows how digital technologies and consumer expectations redefine modern promotion strategies.

Keywords: promotion; customer experience; marketing communication; personalization; digital transformation

Актуальність. Сучасні ринки демонструють зниження ефективності традиційних інструментів просування, що проявляється у падінні віддачі від реклами, зростанні вартості залучення клієнтів та фрагментації уваги споживачів. За даними GWI, понад 31% користувачів Інтернету застосовують блокувальники реклами, що суттєво зменшує охоплення класичних інструментів [1]. Deloitte фіксує зниження результативності масових маркетингових кампаній унаслідок інформаційного перенасичення [2]. У той же час якість взаємодії зі споживачами набуває вирішального значення для успішного розвитку брендів: Salesforce повідомляє, що 88% клієнтів оцінюють досвід взаємодії настільки ж важливим, як і якість продукту, а Forrester доводить прямий вплив покращення досвіду клієнта на фінансові результати компаній [3,4]. Це потребує переосмислення ролі просування та переходу до комплексного управління клієнтським досвідом.

Постановка завдання. Зміна поведінки споживачів, активний розвиток цифрових технологій та підтверджена ефективність стратегій, орієнтованих на клієнтський досвід, зумовлюють потребу у дослідженні еволюції концепції просування. Одним із актуальних напрямів маркетингових досліджень є визначення та аналіз ключових чинників, що стимулюють перехід від

традиційних моделей комунікації до інтегрованого управління клієнтським досвідом, заснованого на персоналізації, омніканальності та використанні даних. Метою цієї роботи є дослідження розвитку концепції просування та ідентифікація рушійних сил переходу від традиційних моделей просування до моделі управління клієнтським досвідом.

Результати дослідження. Проведений теоретичний і емпіричний аналіз засвідчує, що еволюція просування у маркетингу має поетапний характер і відображає зміну логіки взаємодії між брендом і споживачем. На ранньому етапі просування виконувало функцію інформування про товар і базувалося на односторонній передачі повідомлень через традиційні мас-медіа. Основним критерієм успіху було охоплення, а інструменти включали рекламу, PR та стимулювання збуту. Проте зростання інформаційного шуму та падіння довіри до реклами поступово зменшували ефективність такого підходу [5].

Подальший розвиток маркетингової практики привів до усвідомлення важливості позиціонування бренду. На цьому етапі просування стало виконувати роль інструменту формування образу бренду та емоційного зв'язку зі споживачами. Поширення інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечило узгодженість повідомлень у різних каналах та формування єдиного уявлення про бренд [6]. Причиною такого переходу стало зростання конкуренції та необхідність диференціації не лише на рівні продукту, але й за ціннісними атрибутами бренду.

Цифровізація і розвиток соціальних медіа сприяли переходу до ери двосторонньої комунікації та взаємодії зі споживачами. У цей період формуються концепції customer journey та омніканального маркетингу, які пояснюють складну, багатоточкову та нелінійну систему взаємодії клієнта з брендом. Споживач стає активним учасником комунікаційного процесу, що вимагає від компаній адаптації каналів і форматів просування. Цей перехід був зумовлений тим, що клієнти почали сприймати взаємодію з брендом як комплексний досвід, а не як окремі рекламні повідомлення [7].

Суттєвим кроком вперед стало впровадження персоналізації, яка стала можливою завдяки розвитку великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих маркетингових платформ. Просування перетворилося на аналітично керований процес, що базується на прогнозуванні поведінки споживачів і адаптації комунікацій у режимі реального часу під конкретного клієнта. Емпіричні дослідження McKinsey показують, що компанії, які системно впроваджують персоналізацію, досягають на 40% вищого приросту доходу порівняно з компаніями, що не застосовують таких практик [8].

Сучасний етап еволюції просування характеризується переходом до управління клієнтським досвідом, яке охоплює весь клієнтський шлях – від першого контакту з брендом до післяпродажної взаємодії. Просування перестає бути ізольованою маркетинговою функцією і трансформується у систему створення цінності у взаємодії зі споживачем. Управління досвідом включає вимірювання емоційного, когнітивного та поведінкового аспектів взаємодії, а також інтеграцію маркетингових, сервісних і продуктових процесів у єдину архітектуру ціннісної пропозиції. За даними Forrester, навіть незначне підвищення показника «досвіду клієнта» здатне забезпечити суттєве зростання доходу, що

підтверджує стратегічну значущість цього підходу [4]. У дослідженнях McKinsey наголошується, що компанії, які переходять до моделі experience-led growth, досягають помітного прориву у своєму розвитку, нерідко їхній успіх перевищує результати аналогічних компаній у галузі більш ніж удвічі [9].

Таким чином, результати дослідження демонструють, що еволюція концепції просування є наслідком зміни парадигми маркетингу у бік клієнтоорієнтованості, персоналізації та побудови довготривалих відносин. Сучасний підхід до просування поєднує аналітичні, технологічні, комунікаційні та сервісні інструменти, утворюючи комплексну систему управління клієнтським досвідом. Це, в свою чергу, стає визначальним чинником конкурентоспроможності компаній у цифрову епоху.

Висновки. Дослідження показує, що концепція просування пройшла шлях від традиційної комунікації до комплексного управління клієнтським досвідом. Така трансформація стала можливою завдяки низці ключових факторів, серед яких можна виділити падіння ефективності традиційних медіа, зміна поведінки споживачів, активна цифровізація, розвиток персоналізації та доведений вплив якості взаємодії на досягнення бізнес-цілей. Управління клієнтським досвідом сьогодні виконує роль стратегічної основи маркетингової діяльності та напряду впливає на здатність брендів залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Walsh G. What Are ad-blockers? | GWI. *On-demand Consumer Research* | GWI. Available at: <https://www.gwi.com/blog/ad-blockers>
2. Nathan A. Is customer strategy broken (and how to fix it)? *Deloitte*. Available at: <https://www.deloitte.com/dk/en/blogs/tech/Alexander-Nathan-Is-customer-strategy-broken--and-how-to-fix-it.html>
3. Salesforce Report: Nearly 90% Of Buyers Say Experience a Company Provides Matters as Much as Products or Services. *Salesforce*. Available at: <https://www.salesforce.com/news/stories/customer-engagement-research/>
4. US customer experience index rankings. *Forrester Research*. 2023. URL: <https://www.forrester.com/report/the-us-customer-experience-index-rankings-2023/RES179408>
5. Grewal, D., Roggeveen, A. L., Nordfält, J. (2017) The future of retailing. *Journal of Retailing*. vol. 96, issue 1. pp. 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
6. Edelman, D. C., Singer, M. (2015) Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*. vol. 93, issue 11. pp. 88–100
7. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. vol. 80, issue 6. C. 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (Original work published 2016)
8. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>.
9. Bough V., Ehrlich O., Fanderl H., Schiff R. (2023) Experience-led growth: A new way to create value. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value>

Олексій ТЮПА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Облік, аудит і податковий консалтинг»,
Одеський національний економічний університет, Україна
ORCID 0009–0002–9403–4342
tyupa694@gmail.com

науковий керівник: **Добрунік Т.П.**
доцентка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОДАКТОВИМИ РИЗИКАМИ

Oleksii TIUPA,
Odesa National Economic University, Ukraine

DIGITALIZATION OF TAX ADMINISTRATION AS A FACTOR OF EFFECTIVE TAX RISK MANAGEMENT

Abstract. The article examines the role of digitalisation in tax administration as a key factor in improving tax risk management. It identifies how digital tools – such as data analytics, automation, and electronic reporting – contribute to enhancing efficiency, transparency, and control in tax systems. The research focuses on Ukraine’s experience in developing digital tax platforms and their impact on decision-making and risk mitigation.

Keywords: digitalisation, tax administration, risk management, e-governance, innovation

Актуальність. Сучасна економіка характеризується глибокими процесами цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери суспільного життя, зокрема податкову систему. Для України, яка перебуває на етапі посилення фінансової стабільності та боротьби з тіньовими схемами, цифровізація податкового адміністрування стає не просто технологічною інновацією, а інструментом стратегічного управління. В умовах високого рівня податкових ризиків – від недоотримання надходжень до ухилення від оподаткування – перехід до цифрових рішень дозволяє суттєво підвищити ефективність моніторингу, аналізу та контролю за діяльністю платників податків. Такий підхід забезпечує не лише зменшення адміністративного навантаження на бізнес, а й формує довіру до податкових органів, сприяючи розвитку партнерських відносин між державою та підприємцями.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі цифровізації податкового адміністрування у зниженні податкових ризиків і підвищенні ефективності управлінських рішень. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- 1) розкрити сутність і складові цифрового податкового адміністрування;
- 2) охарактеризувати вплив цифрових технологій на процес виявлення та попередження податкових ризиків;
- 3) проаналізувати ключові напрями розвитку цифрової податкової інфраструктури України;

4) визначити організаційно-управлінські умови підвищення ефективності цифрової трансформації у сфері податкового менеджменту.

Результати дослідження. Цифровізація податкового адміністрування – це багаторівневий процес, який охоплює автоматизацію обліку, електронну звітність, аналітику великих даних і інтеграцію міжвідомчих інформаційних систем. Її мета – створення єдиного цифрового простору, у якому взаємодія між платниками податків і державними органами відбувається оперативно, безпечно та з високою достовірністю [1, с. 146]. Цифрові технології стали основою модернізації управлінських рішень, скорочення часу обробки даних і мінімізації людського фактору. Впровадження електронних сервісів підвищило ефективність звітності та аналітичну спроможність податкової служби, що сприяє зменшенню податкових ризиків і ухилення від оподаткування [2, с. 91]. Додатковим ефектом цифрової трансформації стало підвищення рівня добровільної сплати податків, адже прозорість системи та зручність користування сервісами стимулюють сумлінну поведінку платників. Це, у свою чергу, формує нову культуру податкової відповідальності в державі.

Застосування технологій Big Data та штучного інтелекту забезпечує аналітичну оцінку ризиків, прогнозування ймовірності порушень і виявлення схем ухилення [3, с. 102]. У межах системи ризик-орієнтованого моніторингу формується автоматизований профіль платника податків, який визначає рівень ризику з урахуванням історії операцій, динаміки звітності та фінансових потоків. Це дозволяє перейти від вибірових до ризик-орієнтованих перевірок, що підвищує ефективність контролю та зменшує адміністративний тиск на сумлінних платників [4, с. 332-333]. За даними досліджень, після впровадження аналітичних алгоритмів ефективність відбору суб'єктів для перевірок зросла на 35%, а кількість безпідставних перевірок зменшилася приблизно на 20%.

В Україні активно функціонують ключові цифрові інструменти адміністрування. Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) автоматично контролює податковий кредит і запобігає фіктивному відшкодуванню. За даними ДПС, після її запровадження обсяги незаконного відшкодування ПДВ скоротилися утричі, а ефективність контролю зросла на 40%. Єдиний реєстр податкових накладних (ЄРПН) забезпечує прозорість операцій і створює цифровий слід для кожної транзакції. Електронний кабінет платника податків став універсальним каналом комунікації між бізнесом і державою, який спрощує подання звітності та відстеження розрахунків. За даними Міністерства фінансів, понад 95% декларацій подаються онлайн, що скоротило середній час їх обробки майже вдвічі [5].

Крім того, система моніторингу ризикових операцій застосовує алгоритми машинного навчання для виявлення фіктивних транзакцій. Лише у 2024 році податкові органи ідентифікували понад 3,2 тис. підприємств із високим рівнем ризику, що становили близько 4,7 млрд грн потенційних податкових втрат.

Попри успіхи, цифрове адміністрування в Україні стикається з проблемами – фрагментарністю державних баз даних, нерівномірним технічним забезпеченням, недостатньою цифровою грамотністю персоналу та загрозами кібербезпеці [3, с. 106]. Вирішення цих питань вимагає створення єдиного інформаційного

середовища, де дані з митних, фінансових і банківських реєстрів інтегруватимуться в централізовану базу ризик-аналізу, як це передбачено стандартами ОЕСР та ЄС [2, с. 95].

Управлінський аспект цифровізації проявляється у переході до data-driven менеджменту, коли рішення приймаються на основі даних, а не припущень. Це змінює логіку податкового контролю – з реактивної на проактивну, спрямовану на запобігання ризикам ще до їх реалізації. Таким чином, цифрове адміністрування стає не лише технологічним інструментом, а й складовою сучасного публічного менеджменту, що поєднує прозорість, швидкість і результативність у взаємодії держави та бізнесу.

Висновки. Отже, цифровізація податкового адміністрування є ключовим чинником підвищення ефективності управління податковими ризиками в Україні. Її впровадження забезпечує аналітичну глибину контролю, зменшує адміністративне навантаження та підвищує рівень податкової дисципліни. Цифрові технології сприяють формуванню прозорого, прогнозованого й справедливого податкового середовища. Разом із тим, для максимізації ефекту необхідне посилення правової бази, інтеграція державних інформаційних систем, підготовка кваліфікованих кадрів і зміцнення кібербезпеки. У перспективі цифрове адміністрування податків стане фундаментом сучасної системи публічного управління, орієнтованої на запобігання ризикам, стабільність бюджету та підвищення довіри платників до держави.

REFERENCES

1. Pavliutin Y. M. (2023) Tsyfrovizatsiia systemy podatkovoho administruvannia: natsionalnyi ta inozemnyi dosvid [Digitalization of the tax administration system: national and foreign experience]. *Pravova pozytsiia*, no. 3 (40), pp. 145–148. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28>. Available at: <http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3/28.pdf> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)
2. Medynska T., Nohinova N. (2022) Tsyfrovizatsiia orhaniv podatkovoho administruvannia v konteksti suchasnykh vyklykiv i zahroz [Digitalization of tax administration bodies in the context of current challenges and threats]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika» - Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, vol. 1, no. 24(52). pp. 90–96. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24\(52\)-90-96](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-90-96). Available at: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3445/3144> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)
3. Vinnytska O. (2025) Tsyfrovizatsiia podatkovykh vidnosyn yak instrument dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Digitalization of tax relations as a tool for achieving sustainable development goals]. *Economies' horizons*, no. 2(31), pp. 100–109. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330130](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330130). Available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/330130/319609> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)
4. Opanasiuk Yu.A., Honcharova O. (2024) Tsyfrovizatsiia podatkovoho administruvannia yak skladova transformatsii systemy derzhavnogo upravlinnia [Digitalization of tax administration as a component of the transformation of the state government system]. *Upravlinski paradyhmy staloho rozvytku ta inkluzyvnoho ekonomichnoho zrostantia : Zb. Materialiv Mizhnar. naukovo-prakt. konf.*, (Sumy, 27–28 November, 2024). [<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94be306c-6e83-4e69-b15c-e85d29276362/content>]. Sumy: SSU, pp. 330–333. (in Ukrainian)
5. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)

Микола ЯНИШИН,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»,
Національний університет «Одеська політехніка», Україна
ORCID 0009-0004-8971-4700
9024005@stud.op.edu.ua

науковий керівник: **Журавель О.В.**,
завідувачка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, к.е.н., доцент

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Mykola YANYSHYN,
Odessa National Polytechnic University, Ukraine

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE PRODUCT PORTFOLIO DEVELOPMENT PROCESSES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Abstract. The article explores the opportunities and advantages of integrating artificial intelligence into the product portfolio management processes of manufacturing enterprises. It analyzes modern AI technologies and algorithms used for demand forecasting, assortment optimization, and the development of innovative solutions. Recommendations are provided for the adoption of digital tools within the context of Ukrainian realities.

Keywords: product portfolio, artificial intelligence, manufacturing enterprise, demand forecasting, digital transformation.

Актуальність. У сучасних умовах динамічних ринків, глобалізації й високої конкурентності виробничі підприємства змушені постійно переглядати свої підходи до формування та управління товарним портфелем. Традиційні методи, ґрунтовані на історичних даних, інтуїції менеджменту або обмежених моделюваннях, дедалі частіше виявляють свою неефективність: високі витрати, надлишкові запаси, відсутність гнучкості й неспроможність адекватно реагувати на зміну попиту. У цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ) відкривають нові можливості. Вони дозволяють глибоко аналізувати дані, прогнозувати попит, оцінювати прибутковість, оптимізувати асортимент і приймати рішення на основі моделей, а не лише на інтуїції. Саме тому дослідження можливостей інтеграції ШІ у формування товарного портфеля є надзвичайно актуальним.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз потенціалу та практичних аспектів інтеграції технологій штучного інтелекту у процеси управління товарним портфелем виробничого підприємства.

Основні завдання:

—визначити ключові проблеми традиційного підходу до формування товарного портфеля;

—дослідити можливості застосування ІІІ для прогнозування попиту, оцінки прибутковості та оптимізації асортименту;

—розробити модель інтеграції інтелектуальних систем у процес прийняття рішень.

Результати дослідження. Традиційні підходи до формування товарного портфеля мають низку системних обмежень, особливо для виробничих підприємств. Часто використовується методика аналізу на базі історичних даних (наприклад, ABC/XYZ-аналіз, аналіз життєвого циклу товару), що має тенденцію бути ретроспективною та недостатньо прогностичною. При великій варіативності асортименту або значних змінах ринку традиційні методи не дозволяють швидко адаптуватися: зростає ризик надлишкових SKU (позначок товарних одиниць) з низькою продуктивністю, що призводить до зайвих витрат із логістики, зберігання, змін налаштувань виробництва. Управління асортиментом, виробництво, логістика, продажі працюють як автономні підсистеми. Це породжує слабку міжфункціональну координацію. Умови невизначеності (наприклад, зміна попиту, ризики ланцюга постачання, нові конкурентні пропозиції) залишаються поза увагою через недостатню здатність традиційних методів моделювати сценарії майбутнього [3]. Загалом, відсутня достатня прозорість та швидкість прийняття рішень: дані можуть бути розпорошені, слабо інтегровані системи, не вистачає аналітики і автоматизації.

Отже, можна констатувати, що традиційні підходи стають менш придатними в умовах високої складності, динамічного середовища та необхідності гнучкості.

Технології штучного інтелекту надають компаніям нові інструменти та можливості для управління товарним портфелем, виходячи за рамки класичних методів [1].

1. За допомогою ІІІ можна аналізувати великі обсяги внутрішніх та зовнішніх даних (продажі, клієнтська поведінка, сезонність, макроекономічні показники, соціальні тренди) і робити прогнозування попиту з вищою точністю. Наприклад, аналітика на базі машинного навчання дозволяє враховувати складні залежності, що не помітні людині або класичній статистиці. Це дозволяє виробничому підприємству уникати ситуації «виготовив більше, ніж треба» або навпаки «недо-виробив, втративши продажі».

2. ІІІ-системи можуть оцінювати прибутковість окремих товарних одиниць (або їх кластерів) за допомогою моделювання маржі, витрат виробництва, логістики, зберігання, обробки повернень тощо. Таким чином підприємство може прийняти рішення про те, які товари залишати, яких позбавлятися, які модифікувати. Наприклад, аналітика допомагає виділити товари з низькою маржею або високими витратами.

3. ІІІ-системи можуть оптимізувати асортимент за допомогою:

1) створення централізованої платформи даних (data lake або сховище), що об'єднує дані зі збуту, виробництва, логістики, зовнішніх джерел;

2) застосування алгоритмів оптимізації (наприклад, балансування рівня обслуговування клієнта, витрат на запаси, часу поставки) — щоб визначити оптимальний набір товарів і їх варіантів;

3) можливості «симуляції сценаріїв» — що буде, якщо попит зміниться або ланцюг постачання буде порушено? — та прийняття рішень до того, як зміни стануть критичними;

4) безперервного циклу оновлення даних і моделей, що дозволяє швидко адаптуватись.

Таким чином технології ІІІ можуть значно підвищити ефективність управління товарним портфелем: зменшити складність асортименту, скоротити витрати, підвищити маржинальність, прискорити реакцію на зміни зовнішнього середовища.

На основі розглянутих можливостей застосування штучного інтелекту доцільним є формування концептуальної моделі інтеграції ІІІ в управлінські процеси, пов'язані з формуванням, аналізом та оптимізацією товарного портфеля виробничого підприємства. Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів, які разом забезпечують повний цикл — від збору та обробки даних до прийняття рішень і оцінки результатів. Кожен наступний рівень спирається на результати попереднього, утворюючи замкнутий адаптивний контур управління.

1. Підготовка даних та інтеграція. Без надійної та повної бази даних неможливо забезпечити якісну роботу аналітичних моделей. Цей рівень відповідає за об'єднання всіх джерел інформації — як внутрішніх (ERP, CRM, виробничі звіти, логістика), так і зовнішніх (ринкові показники, споживчі тренди, конкуренція) [2]. Ключовою задачею є не лише збір, а й забезпечення цілісності та узгодженості даних, що є передумовою для коректної аналітики. Перехід до наступного рівня можливий лише після досягнення достатнього рівня якості та структури даних.

2. Аналітичний та прогностичний рівень формує «інтелектуальне ядро» системи. На основі підготовлених даних реалізуються аналітичні інструменти та прогностичні моделі, зокрема методи машинного навчання, багатофакторного аналізу та кластеризації. Вони дозволяють: прогнозувати попит; виявляти малоприбуткові товари; оптимізувати асортимент залежно від логістичних обмежень або змінних витрат; моделювати сценарії розвитку ринку. Таким чином, цей рівень генерує базу для рекомендацій, які унаочнюються за допомогою інтерфейсів типу dashboard або інтерактивних звітів. Результати аналітики стають основою для практичних управлінських дій на наступному етапі.

3. Інтеграція із процесом прийняття рішень. Цей рівень трансформує аналітичні висновки у реальні управлінські рішення. Важливо, щоб інформація, сформована на попередньому рівні, була адаптована під потреби конкретних підрозділів: маркетингу, виробництва, закупівель, фінансів. Розробка чітких процедур взаємодії між системою та менеджментом дає змогу уникнути хаосу в реалізації рекомендацій ІІІ. Ключова ідея — залишити остаточне рішення за людьми, але забезпечити їх аналітично обґрунтованою інформацією. Таким чином, система не замінює управлінця, а посилює його здатність ухвалювати стратегічно вивірені рішення.

4. Моніторинг і підвищення ефективності. Завершальний рівень забезпечує замкнутість системи через механізм постійного зворотного зв'язку. Оцінка впроваджених рішень дозволяє: оновлювати навчальні дані для моделей;

контролювати динаміку ключових показників ефективності (KPI) [4]; адаптувати логіку системи під нові умови ринку або внутрішні зміни підприємства. Цей етап є критично важливим для підтримки актуальності моделей та їхньої стійкості до нестандартних ситуацій. Таким чином, підприємство набуває не просто інструменту для аналітики, а динамічної системи самонавчання та вдосконалення.

Отже, запропонована модель представляє собою єдину, логічно узгоджену архітектуру, що дозволяє ефективно використовувати можливості штучного інтелекту на всіх етапах управління товарним портфелем підприємства. Вона є адаптивною, гнучкою, масштабованою і придатною до реалізації в умовах сучасних українських підприємств за наявності належної технічної бази та управлінської підтримки.

Висновки. Інтеграція технологій штучного інтелекту у процес управління товарним портфелем виробничого підприємства — це не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть підвищити свою ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Використання ШІ дозволяє: подолати слабкі місця традиційних підходів (ретроспективність, слабка адаптивність, низька інтеграція між підрозділами); отримати конкурентні переваги через точніше прогнозування, кращу оцінку прибутковості та оптимальний асортимент; побудувати модель, де аналітика і автоматизація доповнюють управлінські рішення, а не замінюють людину; оцінити ефективність впровадження через конкретні KPI-показники та отримати реальний ефект: менші витрати, краща маржа, скорочення часу реакції.

Однак варто звернути увагу на ключові умови успіху: якість даних, інтеграція систем, підтримка з боку керівництва, зміна організаційної культури та безперервне вдосконалення. Без цих умов навіть найкращі технології можуть залишитися «струмоком, що не приносить плоду».

Отже, виробничому підприємству, яке бажає модернізувати управління товарним портфелем, рекомендовано рухатись за стратегічним планом: оцінити поточний стан → обрати пілотний сегмент → впровадити ШІ-моделі → виміряти результат → масштабувати і закріпити зміни. Це відкриє шлях до суттєвого підвищення ефективності бізнесу в довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Oriekhov , D. (2024). USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>. (in Ukrainian)
2. Gao R.X., Krüger J., Merklein M., Möhring H.Ch., Váncza J. (2024) Artificial Intelligence in manufacturing: State of the art, perspectives, and future directions. *CIRP Annals*. Vol. 73, Issue 2. pp. 723-749. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.04.101>
3. Fosso Wamba, S., Queiroz, M. M., Ngai, E. W. T., Riggins, F., & Bendavid, Y. (2024). The interplay between artificial intelligence, production systems, and operations management resilience. *International Journal of Production Research*. Vol. 62. No. 15. pp. 5361-5366. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2321826>.
4. Dymchenko O., Matveeva N., Kozyr Ye. (2024). EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES. *Municipal Economy of Cities*, 5(186), pp. 25–32. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-5-186-25-32>. (in Ukrainian)

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / TRACK4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Iryna BOKLAH,
Bachelor's Student, 3rd year,
educational program " International management",
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID 0009-0001-8517-1196
boklagira3@gmail.com

Research supervisor: **Valentyna ZHUKOVSKA,**
Doctor of Economics, Professor of the Department of Management

ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED RECRUITMENT: ETHICAL PRACTICES OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

Abstract. Artificial intelligence is rapidly transforming the recruitment process of multinational enterprises (MNEs). Global corporations increasingly apply AI tools to screen applicants, analyze professional profiles, and forecast candidate–job compatibility. The automation of early recruitment stages shortens hiring cycles and enables the processing of large international talent pools. Yet algorithmic selection also raises ethical concerns - especially regarding bias, data protection, and candidate privacy. Modern HR strategies therefore focus not only on technological performance but also on the human dimension of fairness and transparency in decision-making.

Keywords: artificial intelligence, recruitment, ethics, HR management, transparency

Introduction. Artificial intelligence (AI) has become one of the most transformative forces in global human-resource management. Multinational corporations (MNEs) increasingly rely on algorithmic systems to identify, evaluate, and select talent across borders. The digitalization of recruitment allows for efficiency, objectivity, and scalability; however, it simultaneously introduces ethical dilemmas related to discrimination, data security, and the explainability of algorithmic decisions.

Purpose. The research aims to explore the ethical implications of AI recruitment and to identify management practices that foster fair, transparent, and human-centered decision-making in multinational enterprises.

Results. AI implementation practices vary among multinational enterprises, reflecting differences in corporate governance, digital maturity, and ethical priorities. Among the global leaders, Microsoft, IBM, and LinkedIn have each introduced responsible AI standards that integrate algorithmic precision with continuous human oversight. Their examples illustrate how technology and ethics can coexist in recruitment when guided by transparent and accountable management practices.

Microsoft demonstrates one of the most structured approaches to responsible AI. The company employs intelligent modules within its Dynamics 365 HR platform to assess candidate competencies, forecast job performance, and match applicants to optimal roles. Every stage of algorithmic decision-making is regulated by Microsoft's Responsible AI Standard, which requires fairness testing, model explainability, and the

participation of independent ethics committees. These committees monitor the potential for algorithmic bias, approve system updates, and ensure that final hiring decisions remain under human control. As a result, Microsoft's model represents a top-down, policy-driven system where ethics are embedded directly into corporate governance [1].

LinkedIn, in contrast, applies a platform-based approach that prioritizes transparency and privacy protection. The company's Hiring Assistant and Recruiter System Connect tools automate search, screening, and communication with candidates, but the algorithms are specifically designed to exclude sensitive personal characteristics such as age, gender, and ethnicity. LinkedIn regularly publishes AI Transparency Reports explaining how its models are trained, what data are used, and how bias testing is conducted [2]. This transparency not only ensures compliance with global data-protection norms but also strengthens candidate trust and recruiter accountability.

IBM implements a hybrid governance system that blends technological innovation with strict ethical supervision. Its Watsonx Orchestrate platform automates resume analysis, shortlisting, and interview scheduling while leaving the final hiring judgment to HR professionals. Oversight is maintained by an internal AI Ethics Board responsible for assessing model explainability, fairness indicators, and adherence to the company's global trust and data-responsibility framework. IBM's model reflects an adaptive balance between automation and human decision-making, where algorithms function as analytical assistants rather than replacements for recruiters [3].

The perception of ethical recruitment today is strongly influenced by the values of younger generations. For international corporations, this means that AI tools must ensure not only efficiency but also alignment with human-centered expectations of transparency and responsibility. The publication "*Formation of employer's image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability*" by Fedulova, Dzhalai, Dragan, Zhukovska et al. [4, pp. 55-60] offers a rich empirical and conceptual foundation for understanding the expectations of Generation Z in the labor market. These insights are particularly relevant for international corporations seeking to implement AI-based recruitment systems that are not only efficient but also ethically aligned with the values of emerging workforce cohorts. The authors emphasize that Generation Z prioritizes employers who demonstrate transparency, social responsibility, and digital fluency. In the context of AI recruitment, this implies that algorithmic systems must reflect and reinforce these values - avoiding opaque decision-making and ensuring that automated processes do not undermine the employer's ethical image.

Across these corporations, AI technologies are accompanied by comprehensive fairness audits, explainability reports, and human-in-the-loop validation processes that collectively reduce algorithmic bias. The comparative analysis highlights three governance paradigms: Microsoft's centralized policy model emphasizing compliance and oversight; LinkedIn's transparency-oriented platform model ensuring open communication and ethical data management; and IBM's hybrid framework combining algorithmic assistance with human authority. Despite these structural differences, all three organizations rely on the same foundational principles - accountability, explainability, and respect for human agency - as the basis of responsible HR innovation.

The evolution of AI-driven recruitment reveals a broader managerial dilemma: how to balance the speed and scalability offered by algorithms with the empathy, adaptability, and contextual understanding unique to human decision-makers. Many corporations now

use AI not only to predict job compatibility but also to assess behavioral traits such as adaptability, collaboration, and leadership potential. While this analytical expansion enables a deeper understanding of talent, it also increases the risk of algorithmic profiling and the exclusion of candidates with unconventional career trajectories. Therefore, transparent design of evaluation criteria, open disclosure of decision logic, and regular algorithmic audits are essential to maintain fairness in global hiring practices [5].

The latest stage of AI development focuses on interpreting human behavior rather than merely processing quantitative data. Advanced systems analyze communication style, motivation, and cultural adaptability to assess “soft skills” that were previously difficult to measure. These insights can enhance candidate assessment, but they also create ethical tensions when algorithms misinterpret emotional or cultural nuances. Hence, balancing analytical precision with empathy and cultural awareness becomes a defining feature of responsible HR management.

The transformation of recruitment processes also changes the professional identity of HR managers. Recruiters are no longer data operators but strategic analysts who interpret algorithmic outputs, identify ethical risks, and ensure that automated recommendations align with corporate values. This transformation demands new competencies - understanding algorithmic bias metrics, ethical design principles, and the societal implications of digital decision-making. In the era of AI-driven globalization, the ability to combine technological literacy with ethical sensitivity becomes the hallmark of a forward-looking HR professional and a key factor shaping a company’s global reputation.

Conclusions. The study shows that the ethical use of artificial intelligence in recruitment depends on the balance between technological efficiency and human accountability. The experience of Microsoft, LinkedIn, and IBM demonstrates that transparency, fairness auditing, and human oversight are essential for trustworthy AI integration in HR. Global frameworks such as the EU Artificial Intelligence Act (2024) and the OECD AI Principles (2024) formalize these standards and promote responsible innovation. When automation complements rather than replaces human judgment, AI becomes a tool for fairness, inclusivity, and sustainable development in the global labor market.

REFERENCES

1. Microsoft. (2025). Responsible AI at Microsoft: 2025 RAI Transparency Report. *Microsoft Corporation*. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/ai/responsible-ai> (Accessed November 7, 2025).
2. LinkedIn. (2024). AI Transparency in LinkedIn’s Hiring Solutions. *LinkedIn Corporation*. Available at: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/ai-transparency> (Accessed November 7, 2025).
3. IBM. (2024). AI Agents for Human Resources (HR) – IBM Watsonx Orchestrate. *IBM Corporation*. Available at: <https://www.ibm.com/products/watsonx-orchestrate/ai-agent-for-hr> (Accessed November 7, 2025).
4. Fedulova, I., Dzhulai, M., Dragan, O., Zhukovska, V., Mykolaichuk, I., Bolotina, I., & Berher, A. (2024). Formation of employer’s image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability. *Transformations of national economies under conditions of instability*, pp. 33-72. <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch2> (accessed November 7, 2025).
5. Deloitte. (2024). Global Human Capital Trends 2024. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (Accessed November 7, 2025).

Ana LAPACHI,
BA's Student,
Educational program “Economics”,
International School of Economics at TSU_ISET
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0001-4577-5016
ana.lapachi@iset.ge
Guram LAPACHI,
BA's Student,
Educational program “Economics”,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0007-9341-6150
gurami.lapachi952@eab.tsu.edu.ge
Research supervisor: **Nino MIKIASHVILI,**
Doctor of Economics, Associate Professor

THE IMPACT OF ARTIFICIAN INTELLIGENCE ON LABOR MARKET

Abstract. This study examines how the diffusion of AI-driven technologies is reshaping employment structures, skill demands and occupational risks. The analysis proceeds from the global context of AI-induced labor-market transformation to a detailed national focus on Georgia, drawing on recent empirical studies and national labour-market data. Findings indicate both displacement risks and new opportunities arising from AI and ICT sector growth. The paper emphasises policy and educational reforms needed for an inclusive AI-driven transition in Georgia.

Keywords: artifician intelligence (AI), labor market, Georgia

Introduction. Artificial Intelligence (AI) represents one of the most transformative technological forces of the twenty-first century, reshaping production systems, economic structures, and patterns of employment across the globe. While AI promises enhanced productivity, efficiency, and the creation of new industries, it simultaneously generates concerns about job displacement, inequality, and the adequacy of existing education and training systems [1, p.3-30].

In Georgia, as in many transitional economies, the diffusion of AI occurs in a context of rapid digitalization, uneven skill distribution, and structural economic transformation. Since the early 2010s, Georgia has pursued a digital development agenda that promotes e-governance, ICT entrepreneurship, and technological education [7]. Nevertheless, the local labor market remains characterized by significant regional disparities, relatively low levels of technological specialization, and limited integration of AI competencies into vocational and higher education curricula [2]. Recent estimates indicate that approximately 8.6% of Georgia’s workforce faces a high risk of job displacement from AI and automation, while nearly half (45.8%) are at risk from broader computerization [5]. Employment-related issues are particularly acute for young people [4, p.301-308]. The expansion of AI-related industries, especially within the ICT sector, offers new opportunities: in 2023, Georgia’s ICT service exports reached USD 209 million, and employment in core IT occupations surpassed 10,000 workers [2]. The

coexistence of these trends, displacement and opportunity, underlines the complexity of AI's labor-market impact in developing contexts.

Purpose. By analyzing global trends and providing a detailed examination of Georgia's national labor market, the study aims to identify the challenges and opportunities AI presents. The research highlights the importance of adapting policies and education systems to support an inclusive and equitable transition toward an AI-driven economy.

Results. The quantitative analysis reveals that Georgia's labor market has undergone a notable structural transformation over the past decade, influenced in part by the gradual diffusion of digital and AI technologies. Between 2015 and 2024, employment in traditional sectors such as agriculture and manufacturing declined from 41% to 33% of the total workforce [3], while service-oriented and ICT-related occupations grew significantly. ICT employment alone expanded by approximately 65% during this period, with average wages rising at nearly twice the rate of the national median [2]. These shifts mirror global patterns of digitalization, though occurring at a moderate pace reflective of Georgia's transitional economy. Occupations most affected include customer support, accounting, logistics, and certain administrative roles. Conversely, employment categories requiring advanced analytical skills, interpersonal communication, or creative problem-solving, such as data science, software engineering, and digital marketing, exhibit low displacement risk and high growth potential.

Sectoral disaggregation highlights that automation exposure is not evenly distributed. The agricultural sector, though still large, demonstrates low immediate risk due to limited AI penetration, while the finance, retail, and logistics sectors show high susceptibility to digital automation tools. The ICT sector, by contrast, exhibits rapid job creation and serves as the primary source of AI-related employment growth in Georgia.

Conclusion. Overall, the results indicate that AI's influence on Georgia's labor market is complex and multidimensional. Technology acts simultaneously as a disruptor and catalyst, displacing some forms of employment while creating new, often higher-skilled ones. The balance between these effects will depend on the agility of Georgia's education system, the inclusiveness of its digital strategies, and the adaptability of its workforce. Georgia's experience exemplifies how small, rapidly developing economies can navigate the AI revolution through strategic policy alignment and investment in human capital.

REFERENCES

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 33, no. 2, pp. 3–30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.33.2.3>
2. BTU AI. (2023). Georgia's IT sector Growth: A New Phase of Economic Transformation. *Business and Technology University*. Available at: <https://btu.edu.ge/en/ai/btuai/>
3. Georgian National Statistics Office. (2025). Available at: www.geostat.ge (in Georgian)
4. Lapachi, A. (2023). Problems and priorities related to youth employment. Proceedings of Materials of International Scientific Conference. PH “Universal”. Tbilisi. 301-308 (in Georgian).
5. Metro Atlanta CEO. (2024). *8.6% of Georgia workers at risk of AI job displacement*. Available at: www.georgiaceo.com
6. United Nations Development Programmer (UNDP). (2023). *AI adoption and inclusive labor market strategies in Georgia*. Available at: www.undp.org
7. World Bank. (2022). *Digital transformation of the Georgian economy*. Available at: <https://www.worldbank.org>

Аліна АНАТІЄНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0001-5297-9244
anatienko.alina132@gmail.com
науковий керівник: **Жуковська В.М.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ ТА СТАНДАРТИ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЇ

Alina ANATIIENKO,
The State University of Trade and Economics, Ukraine

PERSONNEL MANAGEMENT IN SOCIAL NETWORKS: COMPANY POLICY AND ONLINE COMMUNICATION STANDARDS

Abstract. The article examines modern approaches to personnel management in social networks, including company policy, security, and online communication standards. Mechanisms for enhancing employees' digital skills, strengthening corporate culture, and maintaining a positive company image are highlighted.

Keywords: personnel management, social networks, company policy, digital skills, online communication

Актуальність. У сучасних умовах активної цифровізації бізнес-середовища спостерігається стрімке збільшення використання соціальних медіа як ключового інструменту для комунікації з клієнтами, партнерами, а також всередині самої організації. Все більше компаній залучають своїх співробітників до участі в професійних мережах, створення контенту, модерації коментарів і представлення бренду. Водночас постає нагальна потреба у впорядкуванні взаємодії працівників у соцмережах, чіткому окресленні їхніх ролей та зон відповідальності, а також контролі репутації підприємства.

Дослідження підтверджують, що сучасні цифрові тренди суттєво трансформують функції управління персоналом, роблячи акцент на цифрових компетенціях, соціальній залученості, аналітиці та ефективній роботі через соціальні платформи. 84% компаній використовують соціальні мережі для рекрутингу, а 9% планують це робити [1]. Згідно з опитуванням SHRM, соціальний рекрутинг зростає завдяки своїй ефективності. Багато організацій використовують його для пошуку талантів, розширення свого кадрового резерву та охоплення тих шукачів роботи, на яких вони раніше не могли орієнтуватися за допомогою традиційних методів рекрутингу [1]. Отже, актуальним є розробка й впровадження ефективних механізмів організації, управління й оцінювання діяльності співробітників у соціальних мережах.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка і обґрунтування підходів до створення та впровадження дієвої моделі організації роботи співробітників у соціальних мережах. Ця модель має забезпечити інформаційну безпеку, узгодженість комунікацій та підтримання позитивної репутації підприємства.

Результати дослідження.. В умовах зростаючої для України конкуренції за висококваліфіковані кадри та швидкої адаптації до змін у цифрових комунікаціях питання організації роботи співробітників у соціальних мережах набуває стратегічної важливості. Зокрема, дослідження вітчизняних учених, серед яких В. М. Жуковська, підтверджують, що соціальна залученість підприємств разом із використанням цифрових технологій у сфері HR є основними чинниками успішного розвитку як працівників, так і організації загалом [2].

Цифрові технології змінюють вимоги до персоналу, роблячи акцент на цифрових компетенціях, аналітичних навичках та активній присутності у соціальних мережах [2]. Дослідження показало, що організація роботи персоналу у соціальних мережах суттєво впливає на ефективність внутрішніх комунікацій, соціальну залученість працівників та репутацію компанії. Активність співробітників у професійних платформах, таких як LinkedIn, є не лише показником цифрової компетентності, але й важливим елементом формування корпоративного іміджу [2].

Емпіричні дані підтверджують поширеність цього тренду: за дослідженням GoHire, близько 79 % шукачів роботи використовують соціальні мережі при пошуку вакансій, а 84 % компаній активно застосовують соціальні медіа для рекрутингу [3]. Крім того, LinkedIn залишається ключовою платформою для залучення талантів та розвитку професійної мережі співробітників; організації використовують його для пошуку висококваліфікованих кадрів, розширення кадрового резерву та підвищення ефективності рекрутингових кампаній [4]. Дослідження SHRM підтверджують, що соціальний рекрутинг є більш ефективним порівняно з традиційними методами, забезпечуючи доступ до кандидатів, які раніше були недосяжними [5]. Водночас аналіз показав, що без належного контролю та навчання присутність персоналу у соцмережах може призвести до розрізненості інформації та ризиків для репутації бренду. [2]. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впорядкована організація роботи персоналу у соціальних мережах, чітке визначення ролей та зон відповідальності, навчання цифровим компетенціям та постійний моніторинг активності дозволяють підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, зміцнити корпоративну культуру та покращити зовнішню репутацію організації.

Висновки. Дослідження свідчить, що грамотна організація діяльності працівників у соціальних мережах є важливим стратегічним елементом для зростання продуктивності, зміцнення корпоративної культури та підсилення бренду компанії. Участь співробітників на професійних платформах, таких як LinkedIn, сприяє пошуку й залученню талантів, розвитку кадрового потенціалу, підвищенню рівня цифрових навичок та соціальної активності працівників. Водночас нехтування чіткими політиками, освітніми програмами та аналізом

поведінки персоналу в соціальних мережах може загрожувати корпоративній репутації й внутрішнім комунікаціям.

Для оптимізації HR-процесів і ефективного управління внутрішніми комунікаціями компаніям необхідно інтегрувати цифрові політики поведінки, розробляти освітні програми для персоналу, чітко визначати ролі та відповідальність кожного працівника, а також постійно відстежувати й оцінювати їхню активність у соцмережах. Завдяки таким підходам стає можливим удосконалення процесу рекрутингу, професійного розвитку працівників і посилення іміджу роботодавця, що набуває особливого значення в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри. Таким чином, управління активністю персоналу в соціальних мережах перетворюється на багатогранну стратегію, яка не лише покращує комунікацію, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, розвитку цифрової грамотності працівників та формуванню позитивного іміджу організації.

REFERENCES

1. GoHire (2025) Social Media Recruiting Statistics. Available at: <https://gohire.io/blog/social-media-recruiting-statistics>. (accessed November 7, 2025).
2. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies of hr-management: satisfaction, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, no. 27(2), pp. 13-17. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (accessed November 9, 2025) (in Ukrainian)
3. LinkedIn Talent Solutions. (n.d.) How Companies Use LinkedIn for Recruiting. Available at: <https://business.linkedin.com/talent-solutions>. (accessed November 8, 2025).
4. SHRM. (n.d.) Social Media Recruiting: Trends and Best Practices. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/socialmediarecruiting.aspx>. (accessed November 9, 2025).

Андрій БАРАБАШ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0001-7659-1922
andromas002@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Andrii BARABASH,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM FOR YOUNG SPECIALISTS AT THE ENTERPRISE

Abstract. The article examines the formation of an effective motivation system for young specialists under modern labor market conditions. It emphasizes the importance of balancing material and non-material incentives to ensure employee engagement, loyalty, and professional growth. The study highlights that enterprises must adapt their motivational approaches to meet the expectations of younger generations, integrating flexibility, fairness, and opportunities for career development. Digital transformation and mentorship programs are identified as key tools for improving motivation and retention of young professionals.

Keywords: motivation, motivation system, professional development, human capital, young specialists.

Актуальність. В умовах динамічного розвитку економіки, дефіциту кваліфікованих кадрів і зростаючої конкуренції за талановитих працівників питання формування ефективної системи мотивації молодих фахівців набуває особливої ваги. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до мотивації, що враховують сучасні цінності, потреби та поведінкові моделі працівників. Також все більшого значення при розробці сучасних стратегій управління персоналом набувають етичні аспекти, що визначає нові напрями наукових досліджень в цій сфері.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до формування системи мотивації молодих фахівців та визначення чинників, що забезпечують їх залученість, стабільність і ефективність у трудовій діяльності. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, систематизації наукових джерел, узагальнення зарубіжного досвіду та логічного моделювання.

Результати дослідження. На сучасному етапі трансформації ринку праці молоді фахівці є носіями інноваційного потенціалу, здатними забезпечити

конкурентоспроможність підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до мотивації, що враховують сучасні цінності, потреби та поведінкові моделі працівників. Мотиваційна система має відображати взаємозв'язок між особистими цілями працівника та стратегічними завданнями підприємства. Нематеріальні стимули стають основою формування довгострокової лояльності та професійної самореалізації працівників [1].

Особливої ваги набуває двосторонній характер мотивації, коли підприємство й працівник взаємодіють на основі спільної вигоди. Це потребує створення умов праці, що забезпечують не лише матеріальне благополуччя, а й професійний і особистісний розвиток працівників [2].

Формування ефективної системи мотивації молодих фахівців передбачає гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують баланс між зовнішнім заохоченням та внутрішньою зацікавленістю у професійному розвитку. Матеріальні стимули охоплюють заробітну плату, премії, бонуси та соціальні гарантії, але саме нематеріальні фактори (можливості кар'єрного зростання, навчання, участь у прийнятті рішень, тощо) дедалі більше визначають рівень задоволеності працівників. Але самим головним важелем в мотивації залишається власне бажання працівників, які мають додатковий інтерес. І як наслідок працівники привносять нову культуру в організацію роблячи її розвиток органічним та ефективним. Тому ефективна мотиваційна система має поєднувати фінансову винагороду з можливостями самореалізації, створюючи простір для розвитку та ініціативності.

Сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать про потребу у переосмисленні підходів до мотивації персоналу. Традиційні моделі, засновані на односпрямованих стимулах, поступово втрачають актуальність. Молоде покоління працівників очікує гнучкої, адаптивної та інклюзивної системи, у центрі якої — особистість із її цінностями, цілями та потребами. Важливо підсилювати нематеріальні аспекти мотивації — визнання досягнень, можливість професійного самовираження, гнучкість у роботі та розвиток корпоративної культури підтримки. Такі стимули формують довіру, підвищують рівень залученості та сприяють утриманню талановитих молодих спеціалістів.

Сучасні методи мотивації повинні ґрунтуватися на розвитку внутрішніх стимулів і соціальній взаємодії в колективі [3]. Як зазначається у програмах розвитку Google, молоді фахівці прагнуть не лише фінансової стабільності, а й можливості навчатися, отримувати наставництво та впливати на проєкти [4]. Цифровізація відкриває нові можливості для персоналізованої мотивації — онлайн-платформи для зворотного зв'язку, оцінювання результатів і планування кар'єри підвищують прозорість і залученість персоналу [5].

Негативною практикою в управлінні персоналом є використання механізмів прихованого контролю, що знижує автономність працівників і викликає емоційне виснаження. Це підкреслює важливість етичного аспекту у розробці сучасних стратегій управління персоналом. Тому ефективна мотивація має базуватися на принципах прозорості, справедливості й реальної турботи про добробут персоналу.

Проведений аналіз свідчить про трансформацію традиційного уявлення про мотивацію: компанії прагнуть не стільки задовольнити потреби працівників, скільки максимально адаптувати їх до корпоративних вимог. У цьому контексті доцільно розглядати мотиваційну систему не лише як інструмент стимулювання, а й як форму соціального конструювання трудової поведінки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна система мотивації молодих фахівців є необхідною умовою розвитку підприємства в умовах динамічного ринку праці. Її основою виступає поєднання гнучких матеріальних стимулів із нематеріальними інструментами, які створюють можливості для самореалізації, кар'єрного росту та професійного вдосконалення.

У подальших дослідженнях доцільно розвивати напрям аналізу етичних аспектів мотивації, адже ефективність сучасного управління визначається не лише досягненням результатів, а й балансом між інтересами підприємства та особистістю працівника. Формування дійсно комфортних, а не лише вигідних умов праці має стати стратегічним завданням для сучасних організацій, що прагнуть сталого розвитку й людяності у бізнес-середовищі.

REFERENCES

1. Kolot A., Tsymbalyuk S. *Motivational Management*. Kyiv: KNEU, 2014. 479 p.
2. State Statistics Service of Ukraine. *Employment Expectations Indicator (2015-2024)*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm.
3. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Modern methods of staff motivation. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
4. Google Careers (2023) *Young Professionals Development Programs*. Available at: <https://careers.google.com/students/>.
5. Team 6Q Blog. Akram U. Case study: How Facebook Motivates Their Millennial Employees. Available at: <https://inside.6q.io/case-study-how-facebook-motivates-their-millennial-employees/>

Дар'я ГАЛЯС,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»,
Маріупольський державний університет, Україна
ORCID 0009-0001-0957-5201
galiasdasha@gmail.com

науковий керівник: **Мацука В.М.**,
доцентка кафедри менеджменту та фінансів, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВЕКТОРИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Daria HALIAS,
Mariupol state university, Ukraine

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: VECTORS OF SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

Abstract. Digital HRM leverages AI and analytics to enhance socio-economic efficiency. We analyze how digital practices build organizational resilience (anticipation, coping, adaptation) based on Dynamic capabilities theory. Findings detail vectors impacting productivity, well-being, and strategic agility, highlighting challenges like skill gaps and ethical bias.

Keywords: digital HRM, HR analytics, organizational resilience, dynamic capabilities, socio-economic efficiency.

Актуальність дослідження. В умовах глобальної економіки та прискореної технологічної еволюції, цифровізація є ключовим чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Це вимагає глибокої перебудови традиційної системи управління людськими ресурсами (УЛР), яка охоплює набір, навчання та управління продуктивністю. Цифрова епоха прискорює використання автоматизації та штучного інтелекту (ШІ) у всіх процесах УЛР, підвищуючи ефективність та точність у рекрутингу та управлінні продуктивністю. [1, с. 129-147; 3, с. 1-8]. Успішне впровадження цифрових систем знижує адміністративні витрати та забезпечує більш точне управління ефективністю на основі даних. Актуальність дослідження полягає у необхідності переходу до оцінки соціально-економічної ефективності УЛР, яка позиціонує співробітників як ключових контрибуторів до стійкості, інновацій та стабільної продуктивності.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз та обґрунтування основних векторів підвищення соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами шляхом стратегічного впровадження цифрових технологій (Digital HRM) у контексті забезпечення організаційної стійкості. Для концептуальної ясності: Digital HRM є новою термінологією для існуючого електронного УЛР (e-HRM) - процесу використання веб-технологій та ШІ, на відміну від HRIS, який є лише інструментом управління даними. Теоретичним фундаментом для оцінки стратегічної ефективності обрано Теорію динамічних здібностей (Dynamic

sarabilities theory, DC). Ця теорія пояснює здатність організації інтегрувати та реконфігурувати внутрішні ресурси для ефективного реагування на мінливі ринкові умови [4, с. 509-533]. Digital HRM, відповідно, розглядається як набір практик, що формують організаційну стійкість через динамічні здібності: передбачення, подолання та адаптацію. Додатковим елементом є Теорія адаптивної структуризації (Adaptive structuration theory, AST), що акцентує на взаємодії технологічних структур і практик користування ними як ключовому факторі організаційних змін та успіху цифрових практик УЛР [5, с. 121–147].

Результати дослідження. Дослідження виявило, що підвищення соціально-економічної ефективності Digital HRM реалізується через два інтегровані вектори:

Вектор I: стратегічна економічна ефективність через інтелектуальну автоматизацію. Економічна ефективність досягається через радикальну трансформацію операційної діяльності. Застосування цифрових систем, включаючи ШІ та хмарні обчислення, для рутинних HR-функцій підвищує операційну ефективність та знижує адміністративні витрати. Ключовий елемент - HR-аналітика. Останні систематичні огляди показують, що HR-аналітика швидко розвивається як поле, що поєднує технологічні інструменти, організаційну підготовку та метрики сталого розвитку (sustainability), і що її застосування дає змогу переходити від описової звітності до прогностичних і прескриптивних рішень. Це, своєю чергою, підсилює роль HR як стратегічного партнера у прийнятті рішень (найм, утримання, планування талантів) [1, с. 129-147; 2, с. 1-20].

Вектор II: соціальна ефективність та організаційна стійкість. Цей вектор зміцнює людський капітал. Дослідження підтверджує позитивний вплив цифрових практик УЛР на організаційну стійкість, що вимірюється через призму трьох динамічних здібностей. Здатність до передбачення підсилюється ШІ-підтриманим цифровим управлінням продуктивністю та цифровим навчанням, які забезпечують проактивний моніторинг та розробку формальних планів реагування, використовуючи прогностну аналітику для прогнозування попиту на робочу силу [3, с. 1–10]. Здатність до подолання (кризового менеджменту) розвивається через цифрове навчання та розвиток (наприклад, віртуальна реальність для масової сертифікації), що є критичним під час надзвичайних ситуацій. Здатність до адаптації (швидкої перебудови) найбільше залежить від ШІ-асистованого цифрового управління продуктивністю, яке надає дані в реальному часі для швидкого перерозподілу ресурсів та підтримки гнучкості. Соціальна ефективність також проявляється через підтримку добробуту: гнучкі умови праці (віддалена робота) знижують стрес, підвищують залученість та розширюють кадровий резерв, сприяючи операційній стійкості. Крім того, завдяки масштабованим цифровим програмам підвищення кваліфікації та перекваліфікації, УЛР допомагає усунути нестачу талантів і підготувати команду до майбутніх викликів.

Виклики цифрової трансформації та етична соціальна ефективність. Повна реалізація потенціалу Digital HRM стримується низкою внутрішніх та етичних бар'єрів. До них належать опір змінам в організаційній культурі та необхідність подолання цифрових прогалин у навичках (skills gap) серед співробітників. Опір часто включає не лише страх втрати роботи, але й психологічні та етичні

занепокоєння щодо конфіденційності та порушення приватності. Використання ІІ та аналітики несе ризик алгоритмічної упередженості, яка може посилювати соціальні стереотипи або призводити до дискримінації, якщо алгоритми недостатньо прозорі. У контексті соціально-економічної ефективності, етичне регулювання та захист даних є критичним вектором стійкості. Організації повинні забезпечувати справедливість і прозорість алгоритмів та долати культурні бар'єри для безпечної інтеграції ІІ у робоче середовище [2; 3].

Висновки. Дослідження підтверджує, що Digital HRM є невід'ємним елементом сучасної корпоративної стратегії, а його ефективність вимірюється через комплексний показник соціально-економічних здобутків. Економічна ефективність досягається через ІІ-автоматизацію, яка підвищує продуктивність та знижує витрати, а HR-аналітика перетворює УЛР на стратегічний, проактивний інструмент прийняття рішень. Соціальна ефективність реалізується через зміцнення людського капіталу та формування організаційної стійкості. Згідно з DC Theory, цифрові практики УЛР прямо підсилюють ключові динамічні здібності організації: передбачення, подолання та адаптацію, що є критичним для довгострокової стійкості в умовах глобальної невизначеності. Для максимізації переваг, організації повинні системно керувати викликами: долати культурний спротив і дефіцит навичок (згідно з AST) та забезпечувати етичну соціальну ефективність. Остання вимагає впровадження суворого нагляду за алгоритмами для запобігання упередженості та забезпечення захисту даних, оскільки нездатність вирішити ці етичні проблеми підриває соціальну легітимність та нівелює економічні здобутки. Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці кількісних моделей оцінки впливу етичного комплаєнсу на загальну динамічну стійкість організації [1, с. 129-147; 2, с. 1-20].

REFERENCES

1. Álvarez-Gutiérrez F.J., Stone D.L., Castaño A.M., García-Izquierdo A.L. (2022) *Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 38, no. 3, pp. 129–147. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>.
2. Espegren Y, Hugosson M (2025) HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 12 No. 5 pp. 83–111, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>.
3. Alsaif A. (2023) *AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management — applications and challenges [Conference paper]*. *Proceedings of the International Conference on Information and Communication Technology for Development (ICICTD 2023)* (Kuwait, May 10–12, 2023). Kuwait: ICICTD, pp. 1–10.
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 7, pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
5. DeSanctis G., Poole M.S. (1994) *Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory*. *Organization Science*, vol. 5, no. 2, pp. 121–147. <http://www.jstor.org/stable/2635011>
6. Sahaidak M. (2023). PARTNERSHIP AND DIVERSIFICATION AS FACTORS IN THE FORMATION OF A SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320, Issue 4, pp. 271-277. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>. (in Ukrainian)

Діана ГОЛОВЧЕНКО,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0001-7386-5991
s.o.ekonomika@gmail.com

науковий керівник: **Жуковська В.М.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВОРОНКИ КАНДИДАТІВ У БАГАТОКАНАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Diana HOLOVCHENKO,
Kyiv national university of trade and economics, Ukraine

ONLINE RECRUITMENT AS A TOOL FOR AN EFFECTIVE CANDIDATE FUNNEL IN A MULTICHANNEL ENVIRONMENT

Abstract. The article discusses current trends in online recruitment and its role in forming an effective candidate funnel in a multi-channel environment. It is argued that digital communication channels are becoming key tools for attracting personnel, especially in the context of growing competition in the labour market. The main stages of the candidate funnel are analysed, the factors influencing its effectiveness are identified, and a model of a multi-channel online recruitment funnel is proposed, taking into account the specifics of the Ukrainian market. Practical recommendations are developed to improve the effectiveness of recruitment processes through the integration of digital platforms, analytics, and the development of the employer's HR brand.

Keywords: online recruitment, candidate funnel, personnel management, HR brand, multi-channel environment, digitalisation, hiring strategy

Актуальність. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-процесів конкуренція за висококваліфіковані кадри значно зросла. Традиційні методи пошуку персоналу поступаються місцем цифровим технологіям, а онлайн-рекрутинг стає одним із ключових напрямів стратегії управління людськими ресурсами [1-2].

Ключовим питанням сучасного онлайн-рекрутингу є «воронка кандидатів» (recruitment funnel), яка дає змогу системно управляти кожним етапом взаємодії з претендентами — від залучення до прийняття на роботу [2].

У багатоканальному середовищі (використання соціальних мереж, професійних платформ, внутрішніх баз, тематичних онлайн-спільнот) виникають нові виклики, пов'язані з координацією комунікацій, інтеграцією каналів, підтриманням цілісного HR-бренду роботодавця та оптимізацією витрат на залучення персоналу [4].

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо побудови ефективної стратегії онлайн-рекрутингу на основі формування

багатоканальної воронки кандидатів, яка дозволяє оптимізувати процеси залучення, оцінки та відбору персоналу [4].

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати сучасні канали онлайн-рекрутингу та оцінити їхній вплив на ефективність найму;

- визначити ключові етапи воронки кандидатів та показники результативності (наприклад, CTR, конверсія в інтерв'ю, cost per hire);

- запропонувати модель інтегрованої багатоканальної воронки онлайн-рекрутингу, адаптовану до українського ринку праці.

Проведений аналіз джерел показав, що власні канали комунікації роботодавця (кар'єрна сторінка, корпоративна сторінка LinkedIn, блог компанії) мають вищий рівень довіри серед кандидатів порівняно із зовнішніми платформами [1-3].

Результати дослідження. Типова структура онлайн-воронки кандидатів включає етапи: Увага → Інтерес → Подання заявки → Відбір → Прийняття на роботу [1,4]. На кожному етапі спостерігається відсів кандидатів, тому необхідно застосовувати аналітичні інструменти для оптимізації конверсії кандидатів [3].

Запропонована модель багатоканальної воронки кандидатів складається з таких елементів:

- сегментація аудиторії — визначення груп потенційних кандидатів за професійними інтересами, рівнем досвіду та мотиваційними чинниками;

- персоналізація контенту — адаптація вакансій та HR-комунікацій під цільову аудиторію [3, 4];

- автоматизація процесу найму — впровадження ATS або CRM-систем для управління воронкою рекрутингу [4];

- аналітика ефективності — регулярний моніторинг показників переходів між етапами (наприклад, «відвідувач → заявка», «заявка → інтерв'ю», «інтерв'ю → найм»).

Встановлено, що процес рекрутингу не завершується на етапі найму, а продовжується через ефективну технологію онбордингу — адаптації працівників у перші місяці роботи. Як підкреслюють В. Жуковська, І. Миколайчук та ін рекрутинг і онбординг мають розглядатися як єдина технологічна система, яка забезпечує не лише ефективне залучення, а й утримання персоналу в компанії [1, с.259]. Для досягнення максимальної результативності процес рекрутингу має охоплювати добре налагоджену адаптацію нових працівників до корпоративного середовища [1].

Висновки. Впровадження стратегії онлайн-рекрутингу на основі багатоканальної воронки кандидатів сприяє підвищенню ефективності залучення персоналу, скороченню часу найму та покращенню взаємодії з кандидатами [3]. Для ефективної реалізації такої стратегії необхідно:

- чітко структурувати етапи воронки кандидатів і визначити показники їхньої ефективності;

- інтегрувати всі онлайн-канали у єдину цифрову екосистему компанії;

—застосовувати HR-аналітику для контролю переходів між етапами та покращення кандидатського досвіду;

—формувати ціннісний HR-бренд роботодавця та забезпечувати підтримку працівників на етапі адаптації [1- 2].

Таким чином, поєднання онлайн-рекрутингу з технологіями онбордингу формує цілісний підхід до управління персоналом. Це дозволяє організаціям не лише ефективно залучати таланти, а й утримувати їх, підвищуючи рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

REFERENCES

1. Zhukovska V.M., Mykolaichuk I.P., Marnyalo A.M., Shoma M.S. (2021) Recruitment as a Technology of Effective Attraction and Onboarding of Staff. *Business Inform*, 12. pp. 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>. (in Ukrainian)
2. HRCloud (2023). *Sourcing Funnel vs. Recruitment Funnel: A Comparison*. <https://www.hrcloud.com>.
3. Kula ATS Blog (2023). *The Recruitment Funnel: A Comprehensive Guide*. <https://kula.ai>.
4. Rodrigues D, Martinez LF (2020), "The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study". *European Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 1 pp. 23–44, doi: <https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2020-002>.

Олександр ЗАХАРЧУК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
sashikooo@ukr.net
науковий керівник: **Колос І.В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Oleksandr ZAKHARCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

JUSTIFICATION OF HR MANAGEMENT DIRECTIONS UNDER CURRENT REALITIES

Abstract. This research addresses the necessity of revising HR management to ensure business survival and competitive advantage amidst current turbulent realities. The study justifies combining three HR approaches (economic, organizational, and humanistic) for increased organizational resilience. For a commercial organization, practical directions include enhancing staff loyalty through mentorship and better reward systems, and boosting productivity by creating specialized HR units and running sales and soft skills training. The ultimate goal is to balance control, development, and social-psychological support.

Keywords: HR Management, Organizational Resilience, Personnel, Mentorship, KPI

Актуальність. Вплив воєнної й економічної нестабільності, швидкого розвитку інформаційних технологій і глобальних тенденцій, а також невизначеність і мінливість зовнішнього середовища спонукає менеджмент бізнес-організації до посилення конкурентних переваг на ринку, зокрема через унікальність персоналу. Саме це вимагає пошуку, перегляду та оновлення системи управління персоналом з фокусуванням на забезпечення збереження, професійного й кар'єрного розвитку та максимально продуктивного використання кадрового потенціалу. Актуальним стає зосередженість на узгодженні індивідуальних цілей із стратегічними завданнями організації й підтриманні загальної продуктивності колективу, що сприятиме мотивуванню персоналу у складних зовнішніх обставинах. Водночас, для посилення соціальної відповідальності й відновлення людського капіталу доречним стає обґрунтування дієвих напрямів управління персоналом.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є обґрунтування практичних напрямів з удосконалення управління персоналом, зокрема, торговельної організації з урахуванням сучасних викликів.

Результати дослідження. За результатами опрацювання вибіркової сукупності наукової літератури за окресленою проблематикою встановлено наявність трьох підходів до управління персоналом:

—економічний, реалізація якого передбачає посилений контроль продуктивності й додаткові стимули для підтримання дисципліни;

—організаційний, використання якого орієнтовано на перепідготовці кадрів, стабільності комунікацій та збереженні ключових фахівців;

—гуманістичний, запровадження якого зосереджує увагу на психологічній підтримці, соціальних гарантіях та розвитку стресостійкості кожного працівників.

В умовах нестабільності доречним стає поєднання сильних сторін кожного з підходу. Це дозволить раціонально координувати діяльність персоналу через жорсткий контроль й алгоритмізацію процесів / операцій, посилювати економічне стимулювання працівників через фінансові заохочення в умовах підвищених ризиків і нестабільності, зміцнювати стійкість співробітників через згуртованість колективу, моральний стан та адаптивність до змін, а також оперативно реагувати на зовнішні виклики, забезпечуючи безперервність роботи підприємства в кризових умовах.

Для бізнес-організації в умовах воєнного стану доцільним є обґрунтоване трансформування / формування напрямів удосконалення управління персоналом з орієнтацією на досягнення стратегічної мети функціонування. Так, експериментально доведено практичність для торговельного підприємства таких напрямів: (1) посилення лояльності персоналу через запровадження програм наставництва і удосконалення системи преміювання; (2) збільшення рівня продуктивності праці через створення структурного підрозділу чи покладання функціональних обов'язків на окрему посаду з управління персоналом, проведення навчальних тренінгів працівників (індивідуальних чи командних), розроблення індивідуального плану професійного розвитку / індивідуальної траєкторії кар'єри. Кожен напрям чи складник напрямку може бути реалізованим як окрема взаємовиключна альтернатива, так і комплексно в різній комбінаториці, що посилюватиме синергетичний ефект для управління персоналом.

Першочерговим має стати створення структурного підрозділу чи введення до штатного розпису окремої посади з наділенням функцій наймання, адаптування (первинного й вторинного), розвитку та стимулювання персоналу. Важливість такого рішення обумовлено необхідністю централізації й професіоналізації роботи з людським капіталом, що є критичним активом в умовах сучасної конкуренції й турбулентності. Системний підхід до управління персоналом дозволяє не лише забезпечити безперервність бізнес-процесів, а й посилити лояльність працівників і їх загальну продуктивність. Таким чином, формування спеціалізованого HR-центру є інвестицією у стійкість і стратегічний розвиток бізнес-організації, а не просто адміністративним навантаженням.

З метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі пріоритетним стає удосконалення системи преміювання персоналу: матеріального (бонусів за досягнення планових показників продажів, середнього чека та залучення нових клієнтів); нематеріального (комфортні умови для професійного розвитку і визнання досягнень). За цим напрямом важливим є запровадження чіткої системи преміювання персоналу за ключовими KPI в розрізі окремої посади з урахуванням специфіки. Імплементация системи KPI сприятиме прозорості й об'єктивності оцінювання внеску кожного працівника, безпосередньо пов'язуючи

його зусилля з фінансовими і стратегічними результатами організації. Це, своєю чергою, значно покращить мотивацію і відповідальність персоналу за досягнення поставлених цілей, мінімізуючи суб'єктивні чинники в системі винагороди. Остаточний ефект виявиться у формуванні культури високої продуктивності та посиленні відчуття справедливості в колективі.

Запровадження програми наставництва націлено на консультування в межах посадових обов'язків і надання психологічної підтримки персоналу, забезпечуючи швидке адаптування до корпоративної культури й операційних вимог. Наставник виступає ключовим елементом у зменшенні стресу, допомагаючи працівникові орієнтуватися у складних робочих процесах і вирішувати поточні професійні виклики. Така програма є потужним інструментом для передачі унікального досвіду і збереження накопиченої бази знань всередині бізнес-організації. Для наставників це можливість розвивати лідерські й комунікативні навички. В цілому це створює сприятливий мікроклімат у колективі.

Для підвищення професійного рівня торгового персоналу доречним є організовування навчальних тренінгів з продажу, обслуговування клієнтів та роботи з товаром. Тематичне спрямування включатиме техніки ефективного продажу, роботу з категоріями продуктів (м'ясні вироби, алкогольні напої, тютюнові вироби), дотримання стандартів обслуговування, ведення касових операцій та управління запасами. Разом з цим, доцільним є відпрацювання комунікації з клієнтами й опрацювання скарг з акцентом на техніках емоційного інтелекту і вирішення конфліктних ситуацій, що є критично важливим для збереження лояльності покупців. Така комплексна програма забезпечить не лише засвоєння операційних навичок, але й розвиток ключових soft skills, які безпосередньо впливають на рівень продажів і позитивний імідж торгової організації.

Висновки. Отже, за результатами виконаного авторського дослідження обґрунтовано такі висновки:

(1) доведено необхідність поєднання елементів економічного підходу (дисципліна і контроль) з органічним і гуманістичним (розвиток компетенцій і підтримання окремого працівника), що сприятиме послабленню ризиків дестабілізації й посиленню стійкості бізнес-організації до воєнних і економічних викликів. Як результат, забезпечення балансу між контролем і дисципліною, підтриманням і розвитком професійної компетентності та соціально-психологічною підтримкою працівників;

(2) аргументовано можливі напрями удосконалення управління персоналом для торговельної організації як окремої взаємовиключної альтернативи, так і взаємодоповнюючої альтернативи.

REFERENCES

1. Dvornyk I., Dvornyk O., Garafonova O. (2023). Modern Human Resource Management Strategy at the Enterprise in Conditions of mARTIAL law. *Modeling The Development of the Economic Systems*, (2), pp. 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19> (in Ukrainian)

Аліна ІЛЬНИЦЬКА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0006-5525-7825
a.ilnitska_femp_6m_25_m_z@knute.edu.ua
науковий керівник: **Жуковська В.М.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

КАДРОВІ ЗМІНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Alina ILNITSKA,
State University Of Trade And Economics, Ukraine

PERSONNEL CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Abstract. The paper examines the role of human resource change management as a tool to improve enterprise efficiency. Key mechanisms, strategies, and methods of managing personnel changes are analyzed. Recommendations for effective HR change management are proposed to enhance adaptability, motivation, and overall organizational performance.

Keywords: human resource management, organizational change, efficiency, personnel adaptation, motivation

Актуальність. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та постійних організаційних трансформацій ефективно управління кадровими змінами стає одним із ключових інструментів підвищення результативності діяльності підприємства.

Кадрові зміни є невід’ємним елементом розвитку будь-якої організації, однак їх неефективне управління може спричинити зниження продуктивності праці, конфлікти в колективі та втрату кваліфікованих кадрів. Тому раціональне управління кадровими змінами забезпечує гнучкість організації, розвиток професійного потенціалу працівників, підвищення рівня мотивації та формування позитивної корпоративної культури.

Зростає потреба у науковому обґрунтуванні теоретичних засад і практичних підходів до формування ефективного механізму управління кадровими змінами, який би сприяв підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Саме тому дослідження управління кадровими змінами як інструмента підвищення ефективності діяльності підприємства є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Постановка завдання. У процесі дослідження основна увага приділяється визначенню сутності, ролі та значення управління кадровими змінами як ключового інструмента підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проблема полягає у тому, що в умовах постійних організаційних трансформацій, технологічних інновацій та змін у соціально-економічному середовищі підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації персоналу, що потребує ефективних механізмів управління кадровими змінами. Автори публікації [1] розглядають ключові аспекти практичного застосування підходів до управління кадровими змінами в сфері охорони здоров'я через впровадження механізмів кадрових змін. Це сприяє підвищенню якості послуг, оптимізації управлінських процесів і формуванню кадрової гнучкості організації.

Недостатня гнучкість системи управління персоналом призводить до зниження продуктивності праці, опору змінам та втрати конкурентних переваг.

Метою дослідження є огляд практичних підходів до формування ефективного механізму управління кадровими змінами, який забезпечить підвищення результативності діяльності підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Активне впровадження інноваційних технологій, цифровізація бізнес-процесів і зміни у формах організації праці потребують від підприємств здатності швидко адаптувати персонал до нових умов. Кадрові зміни в компанії можуть охоплювати різні аспекти управління персоналом. Наприклад, компанія може впровадити нову систему адаптації для нових співробітників, щоб покращити їх інтеграцію в команду. Також можливе перепрофілювання посад — коли працівників переводять на інші ролі відповідно до їхніх компетенцій або стратегічних потреб бізнесу. Ще одним прикладом є оптимізація штату: скорочення або розширення команди залежно від фінансових показників чи змін у бізнес діяльності компанії.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління кадровими змінами є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та важливою складовою його стратегії розвитку. Воно забезпечує узгодження цілей організації з професійним потенціалом персоналу, сприяє зростанню гнучкості управлінських процесів і створює умови для успішної адаптації працівників до змін. Зокрема, цьому сприяють такі заходи:

—запровадження системи наставництва, коли досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися;

—ротація персоналу між підрозділами для формування універсальних компетенцій і зменшення професійного вигорання;

—впровадження гнучких графіків роботи або дистанційного формату для підвищення мотивації та балансу між роботою і особистим життям[1, 2].

Визначено, що процес управління кадровими змінами має бути системним і включати такі етапи: планування змін, інформування та комунікацію з персоналом, реалізацію заходів і оцінювання результативності впроваджених трансформацій.

Такий підхід дозволяє мінімізувати опір працівників, підвищити їхню залученість і сформувати позитивне ставлення до змін.

На основі отриманих результатів розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління кадровими змінами, які передбачають:

—застосування адаптивних методів мотивації персоналу, орієнтованих на підтримку ініціативності та професійного розвитку;

—розвиток лідерських компетентностей керівників середньої ланки для підвищення ефективності комунікації та управління командами;

—удосконалення внутрішніх комунікацій з метою забезпечення прозорості та взаємної довіри у процесі змін;

—впровадження цифрових інструментів управління персоналом, що сприятимуть оперативному моніторингу кадрових процесів і прийняттю управлінських рішень.

Ефективне управління кадровими змінами доцільно розглядати не як одноразову реакцію на трансформації, а як безперервний стратегічний процес розвитку персоналу та організації в цілому, що забезпечує довгострокову ефективність і стійкість підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, покращити організаційний клімат, знизити рівень опору змінам і, як наслідок, забезпечити зростання результативності діяльності підприємства.

Висновки. Управління кадровими змінами є важливою складовою сучасної системи менеджменту, що визначає здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління кадровими змінами спрямовані на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і формування гнучкої, орієнтованої на розвиток корпоративної культури.

Результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до управління кадровими змінами, який поєднує стратегічне планування, ефективну систему комунікацій, розвиток професійних компетентностей працівників і створення сприятливого організаційного клімату. Саме така інтегрована модель дозволяє мінімізувати опір персоналу, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах динамічного середовища.

REFERENCES

1. Marichereda, V. H., Borshch, V. I., Zhukovska, V. M., Mykolaiychuk, I. P., & Danylko, M. V. (2024). Ways to improve the provision of medical services through the application of personnel change management mechanisms in healthcare institutions. *Odes'kij medichnij žurnal - The Odessa Medical Journal*, (6), 73–82. [10.32782/2226-2008-2024-6-13](https://doi.org/10.32782/2226-2008-2024-6-13)
2. Zhukovska, V. M., Mykolaichuk, I. P., Marnialo, A. M., Shoma, M. S. (2021). Recruitment as a Technology of Effective Attraction and Onboarding of Staff. *Business Inform*, 12, 257-262. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001335236> (in Ukrainian).

Віталій КОРНІЙЧУК,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-1828-3603
vitalkka127@gmail.com

Вадим ЦЕХМІСТРЕНКО,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-8222-3584
vadym.ts.2004@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Vitaliy KORNIICHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Vadym TSEKHMISTRENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INNOVATION AND TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. The article examines the role of innovation-driven and technological modernization of human resource management in organizations under conditions of digital transformation. Contemporary approaches to ensuring the effectiveness of HR management are analyzed, including the use of artificial intelligence, gamification, coaching, cloud-based human resource management systems, and virtual reality. Using the case of Unilever, the study demonstrates the effectiveness of implementing innovative tools in employee recruitment, training, and development processes.

Keywords: human resource management, innovative technologies, innovation-driven technological modernization, digitalization, artificial intelligence, HR management.

Актуальність. В умовах цифрової інтелектуалізації та прискореного технологічного розвитку управління людськими ресурсами набуває визначального значення у формуванні та реалізації стратегії розвитку сучасних організацій. Застосування інноваційно-технологічних підходів у системі роботи з персоналом у контексті цифрової трансформації сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зростанню продуктивності праці та формуванню стійких конкурентних переваг. Глобалізація ринків праці, активне впровадження штучного інтелекту, HR-аналітики та поширення гнучких форм зайнятості зумовлюють необхідність

перегляду традиційних моделей HR-менеджменту та їх адаптації до нових технологічних реалій. Інтеграція інноваційних технологій у систему управління людськими ресурсами забезпечує вдосконалення процесів рекрутингу, професійного розвитку, мотивації та залученості працівників, сприяючи формуванню інноваційної організаційної культури. У цьому контексті дослідження управління людськими ресурсами крізь призму інноваційно-технологічної модернізації набуває особливої актуальності з огляду на потребу підвищення адаптивності підприємств до викликів глобального та технологічного середовища.

Постановка завдання. Мета роботи полягає у дослідженні тенденцій, методів, принципів, інструментів і викликів інноваційно-технологічної модернізації управління людськими ресурсами в сучасних організаціях з метою обґрунтування підходів до підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності організацій в умовах зростаючої турбулентності та сучасних соціально-економічних викликів.

Результати дослідження. У трактуванні Гук В.В. управління людськими ресурсами розглядається як стратегічний підхід до управління найціннішим активом організації - її працівниками, які як на індивідуальному, так і на командному рівнях забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Автор наголошує, що специфіка людських ресурсів проявляється у низці ключових характеристик. По-перше, люди володіють інтелектом, у зв'язку з чим їхні дії та реакції на зовнішні впливи мають усвідомлений і емоційно забарвлений характер, що зумовлює двосторонній, взаємозалежний характер взаємодії між працівником і організацією. По-друге, працівники характеризуються здатністю до безперервного розвитку та професійного вдосконалення, що виступає одним із головних джерел підвищення економічної й організаційної ефективності підприємства. По-третє, трудова діяльність займає значну частину життєвого циклу людини (в середньому три-п'ять десятиліть), що обумовлює довгостроковий характер відносин між працівником та роботодавцем [1].

Під інноваційно-технологічною модернізацією управління людськими ресурсами пропонується розуміти сукупність методів, прийомів та інструментів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій у сфері роботи з персоналом з метою підвищення ефективності управління людським капіталом та досягнення стратегічних цілей організації. В умовах сучасного розвитку цифрових технологій та цифрової трансформації організацій широко застосовуються різноманітні інноваційні технології управління людськими ресурсами, серед яких доцільно виокремити такі.

1) використання штучного інтелекту у підборі персоналу (AI-рекрутинг та AI-співбесіди), а саме застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованого аналізу резюме, первинного відбору кандидатів за відповідністю професійним вимогам, а також оцінювання їхніх компетентностей і поведінкових характеристик під час відеоінтерв'ю;

2) гейміфікація HR-процесів, що може відбуватись як інтеграція ігрових механік у систему управління персоналом з метою підвищення рівня залученості, мотивації та продуктивності працівників, зокрема шляхом використання систем винагород, рейтингових таблиць, балів і внутрішніх змагань;

3) використання технологій віртуальної реальності (VR) у навчанні персоналу, а саме застосування VR-рішень для моделювання реальних або потенційно небезпечних виробничих ситуацій з метою розвитку професійних і комунікативних навичок працівників у контрольованому середовищі;

4) хмарні системи управління людськими ресурсами (HRM-системи) - цифрові платформи, що забезпечують централізоване зберігання та обробку кадрових даних, автоматизацію кадрового адміністрування, облік робочого часу, нарахування заробітної плати та управління відпустками;

5) програми розвитку емоційного інтелекту (навчальні курси, тренінги), спрямовані на формування здатності працівників усвідомлювати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших осіб, що сприяє підвищенню ефективності міжособистісної взаємодії, мотивації та загальної результативності діяльності підприємства [1].

Конкретним кейсом впровадження інструментів ШІ в управлінні людськими ресурсами є транснаціональна компанія Unilever, яка є одним зі світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії, зокрема парфумерно-косметичної продукції [2]. Компанія щорічно наймає понад 30 тис. працівників, обробляючи близько 1,8 млн заявок на вакансії [3], що зумовлює значне навантаження на рекрутингові підрозділи та потребує оптимізації процесів добору персоналу. Як багатонаціональна корпорація, що здійснює діяльність більш ніж у 190 країнах, Unilever стикається з проблемою ідентифікації релевантних кандидатів у глобальному масштабі. За таких умов традиційні підходи до рекрутингу можуть призводити до втрати потенційно цінних талантів, що не повною мірою відображають свої компетентності у стандартних резюме [3].

З метою підвищення ефективності та об'єктивності добору персоналу компанія впровадила багаторівневу систему рекрутингу на основі ШІ, яка поєднує інструменти нейронаук, ШІ та експертне людське оцінювання:

— оцінювання на основі нейронаукових підходів передбачає, що кандидати виконують короткі гейміфіковані завдання, розроблені з урахуванням принципів когнітивної та поведінкової психології, які дозволяють оцінити когнітивні здібності, емоційний інтелект, рівень уваги та схильність до прийняття рішень в умовах невизначеності. Такі інструменти доповнюють традиційні методи оцінювання, розширюючи уявлення про потенціал кандидата поза межами формальних кваліфікацій [4];

— для відеоінтерв'ю з елементами ШІ, у т.ч. в асинхронному форматі, використовуються цифрові платформи, що застосовують алгоритми ШІ для аналізу мовленнєвих характеристик, структури відповідей, темпу мовлення та змістового наповнення. Такі інструменти сприяють стандартизації первинного оцінювання комунікативних навичок, логіки мислення та професійної мотивації, водночас не замінюючи повністю експертного судження;

— експертне людське оцінювання на фінальному етапі передбачає прийняття остаточного управлінського рішення щодо відбору кандидатів, ухвалюється фахівцями з управління персоналом та/або лінійними менеджерами, що дозволяє поєднати аналітичні можливості ШІ з професійним досвідом, контекстуальним розумінням корпоративної культури та етичними аспектами рекрутингу [4].

Такий підхід дозволяє інтегрувати переваги алгоритмічної обробки даних із професійним судженням фахівців, забезпечуючи збалансованість між технологічною підтримкою процесу добору та збереженням людського чинника при ухваленні остаточних управлінських рішень щодо найму персоналу.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології управління персоналом здатні суттєво підвищувати операційну ефективність HR-підрозділів, насамперед за рахунок автоматизації рутинних процедур та оптимізації процесів первинного відбору кандидатів. Разом із тим кожна з інноваційних HR-технологій, зокрема інструменти штучного інтелекту, має не лише очевидні переваги, але й певні ризики, пов'язані з обмеженою здатністю алгоритмів урахувувати соціально-психологічні, емоційні та контекстуальні аспекти поведінки кандидатів, що є критично важливими для управлінських і лідерських позицій.

У сучасних умовах в Україні рекрутинг є однією з ключових сфер застосування штучного інтелекту, де цифрові інструменти сприяють скороченню часових і ресурсних витрат на добір персоналу. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє суттєво прискорити обробку великих масивів даних, що, у свою чергу, забезпечує швидше прийняття кадрових рішень і вивільнення часу для виконання складніших завдань, зокрема проведення глибинних інтерв'ю, оцінювання управлінського потенціалу та ведення переговорів із кандидатами. Окрім цього, інструменти штучного інтелекту застосовуються для підтримки процесів формування текстів вакансій та їх адаптації до цільових аудиторій [1].

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що інноваційно-технологічна модернізація управління людськими ресурсами в умовах цифровізації дедалі більше набуває стратегічного характеру, перетворюючись на один із ключових інструментів розвитку сучасних підприємств. Використання інноваційних цифрових технологій у HR-практиках сприяє підвищенню ефективності процесів добору, навчання, мотивації та розвитку персоналу, а також створює передумови для формування більш гнучкої та адаптивної організаційної культури. Водночас застосування зазначених інструментів не передбачає повної заміни людського чинника, який залишається визначальним на етапах фінального оцінювання та прийняття кадрових рішень.

REFERENCES

1. Huk V.V. Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy RESURSAMY V SYSTEMI menedzhmentu pidpriemstv: porivnialnyi aspekt [Modern technologies of human resource management in enterprise management systems: a comparative aspect]. *INNOVATIVE ECONOMY*, no. 2, Jan. 2025, pp. 188-95. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.24 Available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1264/1394> (accessed November 07, 2025) (in Ukrainian)
2. Unilever. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Unilever> (accessed November 07, 2025)
3. Marr B. The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. Available at: https://bernardmarr.com/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/?utm_source (accessed November 07, 2025)
4. Next Gen AI in Action: Unilever's AI-Powered Recruitment Revolution. Available at: https://www.gsdcouncil.org/blogs/next-gen-ai-in-action-unilever-s-ai-powered-recruitment-revolution?utm_source (accessed November 07, 2025)

Ольга МАЛЬКЕВИЧ,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-4798-5544
Kola413121@gmail.com
науковий керівник: **Колос І.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЗВОРОТНІЙ МЕНТОРИНГ І ВПЛИВ Z-ЦІННОСТЕЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Olha MALKEYCH,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

REVERSE MENTORING AND THE IMPACT OF GEN Z VALUES ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TRANSFORMATION

Abstract. The necessity of implementing reverse mentoring in today's environment is proven through the substantiation of the specific characteristics of engaging Generation Z personnel. The advantages, resistance among staff, and potential negative consequences of introducing reverse mentoring are argued.

Keywords: Mentoring, reverse mentoring, Generation Z, Z-values

Актуальність. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки і її активної інтеграції у глобальне середовище критичного значення набуває ефективність управління людськими ресурсами в умовах різноманітності поколінь. Наразі спостерігається унікальна ситуація співпраці представників чотирьох поколінь, кожне з яких має власні ціннісні орієнтири, робочу етику та рівень цифрової грамотності. Особливого значення набуває покоління Z (народжені протягом 1997–2012 рр.), представники якого є активними учасниками ринку праці і становлять значну частину персоналу багатьох організацій. Саме тому перед топ-менеджментом постає проблема переосмислення традиційних підходів до управління знаннями і внутрішньокорпоративної комунікації, в тому числі врахування впливу цінностей покоління Z на систему управління організацією [1, с. 5]. У цьому контексті надзвичайної актуальності набуває концепція зворотного менторингу (Reverse Mentoring) як інструменту, що дозволяє не лише нівелювати розрив між поколіннями, а й використовувати потенціал молоді для трансформації менеджменту сучасного підприємства [2, с. 549].

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі зворотного менторингу в сучасних організаціях й доведення фактичного впливу цінностей покоління Z на трансформацію систем менеджменту окремої бізнес-організації. Для досягнення мети доцільно розкрити сутність зворотного менторингу, здійснити порівняння з традиційними моделями наставництва, ідентифікувати

ключові Z-цінності та проаналізувати практичні аспекти впровадження на прикладі конкретних бізнес-організацій.

Результати дослідження. Опрацювання наукових і прикладних видань за окресленою проблематикою дозволило встановити, що зворотній менторинг розглядається як інноваційна форма професійного наставництва, коли молодший за віком або досвідом / стажем співробітник виступає ментором для досвідченого керівника чи колеги. Головною причиною виникнення цього явища стає надшвидкий темп технологічного прогресу [2, с. 552]. Традиційна модель, де знання передаються виключно від керівника за посадою до виконавця, виявилася недостатньо гнучкою в умовах цифрової революції. Необхідність виникнення зворотного наставництва обумовлена потребою старшого менеджменту в актуалізації знань про цифрові технології, соціальні медіа, нові споживчі тренди та специфічну культуру молодих кадрів. У такий спосіб організація отримує механізм «горизонтального» оновлення знань.

Для чіткого розуміння напрямів трансформації менеджменту в межах авторського дослідження виокремлено ключові особливості традиційного і зворотного менторингу: (1) напрям передачі знань; (2) об'єкт навчання; (3) ієрархічна супідрядність / підпорядкованість. Так, в межах традиційного менторингу досвід і знання передаються від старшого / досвідченого працівника до молодшого. У зворотному менторингу – навпаки: молодший співробітник ділиться новими навичками (цифровізація, тренди) із топ-менеджментом. Водночас, класичний підхід фокусується на передачі корпоративної мудрості (бази знань) і кар'єрному керівництві, то зворотній – на технологічних інноваціях, нових соціальних нормах та гнучкості мислення. Традиційний менторинг підкріплює ієрархічну структуру. Натомість, зворотній – руйнує бар'єри, сприяє інклюзивності та демократизації організаційної культури окремого підприємства.

Разом з тим, доречним є встановлення визначальних цінностей покоління Z, що доцільно розглядати як рушій організаційних змін в бізнес-організації. Ідентифіковано такі основні Z-цінності [1, с. 7]:

—цифрова грамотність як норма професійності в бізнесі, що проявляється через запит на автоматизацію і відмову від бюрократичних паперових процесів, а інформаційні технології сприймаються як невід'ємна частина внутрішнього середовища підприємства;

—баланс роботи й особистого життя (Work-Life Balance) з пріоритетністю результату над часом, проведеним в ході виконання функціональних обов'язків відповідно до посади;

—швидкість процесів і постійний професійний розвиток з фокусуванням на оновлення професійних знань і підтримання прийнятного рівня професійної компетентності для виконання завдань в межах робочого місця;

—соціальна відповідальність з орієнтацією на дотримання екологічних і етичних стандартів в діяльності бізнес-організації.

Трансформація менеджменту під впливом Z-цінності, зокрема, в окремій бізнес-організації сфери послуг (мережі Pizza Day, де працює понад 50 % персоналу Z-покоління), відбувається за такими основним векторами:

—трансформація системи навчання (якісний результат – впровадження контролю компетентності через піврічне тестування),

—цифровізація процесів і розвиток інновацій (якісно-кількісний результат – ініціювання впровадження мобільних додатків і систем автоматизації для скорочення часу оформлення замовлення й пришвидшення обслуговування),

—зміна організаційної структури з фокусуванням на горизонтальні зв'язки (якісний результат – визнання управлінських компетенцій покоління Z з призначенням на керівники посади молодих фахівців 22-30 років).

Запровадження зворотного менторингу може забезпечити значні переваги, зокрема: прискорення цифровізації бізнесу з орієнтацією на активне й швидке опанування новітніх інструментів управління мудrimi керівниками; зменшення плинності персоналу серед молодих фахівців, які відчують свою значущість для функціонування й подальшого розвитку бізнес-організації; руйнування упереджень і подолання стереотипів щодо «недосвідченої молоді» і «консервативних керівників».

Проте, процес впровадження зворотного менторингу часто зустрічає опір серед персоналу, основні напрями якого пов'язані з неприйняттям досвідченими працівниками (побоювання виглядати некомпетентним перед підлеглим) і жорсткою корпоративною ієрархією. Натомість, опір серед молодших співробітників може виникати через страх відповідальності або невпевненість у власному рівні професійної компетенції перед авторитетом керівника.

Як можливим негативним наслідком варто розглядати ризик виникнення конфліктів через різні очікування від інтенсивності роботи і співпраці. Якщо зворотній зв'язок від ментора-Z ігнорується, це призводить до демотивації. Як наслідок, можливе збільшення плинності кадрів. Також можливе повільне впровадження інновацій у разі відсутності формалізованої програми і / або чіткої підтримки топ-менеджментом чи власником бізнесу. Доречним може стати розроблення корпоративних програм зворотного менторингу [2, с. 560; 3].

Висновки. За результатами виконаного авторського дослідження доведено, що зворотній менторинг є не просто модною тенденцією, а необхідною умовою адаптування, а за певних обставин виживання, бізнес-організації і підтверджено прикладними аргументами зі сфери послуг (мережі Pizza Day). Обґрунтовано доцільність впровадження формалізованих програм наставництва, де Z-цінності виступають драйверами модернізації. Виокремлені слабкі місця визначають перспективи подальших наукових розробок у напрямі створення формалізованих програм і узгодження робочих стилів.

REFERENCES

1. Schroth H. (2019) Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. Vol. 61(3). pp. 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006
2. Murphy W.M. (2012) Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*. Vol. 51. Issue 4. pp. 549-574. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>.
3. Losieva, E., Dashko, I. (2024). CURRENT TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEVELOPMENT. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>. (in Ukrainian)

Яна МАРХАЙ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0005-2630-7398
markhai301103@gmail.com

науковий керівник: **Жуковська В.М.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ВПЛИВ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Yana MARKHAI,
State University of Trade and Economics, Ukraine

THE INFLUENCE OF MODERN SOCIETY ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

Abstract. Contemporary business survival depends on corporate culture's adaptability to societal influence. This study highlights three key mechanisms: technological flexibility and digital capability (hybrid work, trust-based outcomes), employee well-being (mental health support, inclusivity), and integration of values (ESG principles). These factors ensure consistency, counter greenwashing, and are crucial for long-term viability, confirming culture's central role in strategy execution.

Keywords: corporate culture, adaptability, ESG, human-centeredness

Актуальність. Виживання сучасного бізнесу безпосередньо пов'язане зі здатністю його корпоративної культури пристосовуватися до викликів часу та перетворювати їх на нові можливості для розвитку. Кризова множинність ХХІ століття – від стрімкої діджиталізації до епідеміологічних і військово-політичних потрясінь – не лише вплинула на взаємодію корпоративного світу із суспільством, а й змістила акцент на людиноцентричність, підвищивши вимоги до інформаційної прозорості та відповідальності за прийняті рішення. Посилений етичний контроль вимагає цілісної відповідності у сферах ESG (Environmental, Social and Governance), інклюзивності, а також чіткій громадянській позиції, що актуалізує необхідність трансформації корпоративної культури та її подальшої адаптації до непередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення механізмів впливу сучасного суспільства на корпоративну культуру, зокрема – визначення основних компонентів адаптивності, необхідних для ефективного управління змінами та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Результати дослідження. Дослідження показало, що вплив суспільства на корпоративну культуру здійснюється за рахунок трьох ключових механізмів, перший з яких – технологічна гнучкість. Кризові умови змусили бізнес відмовитися від традиційних моделей організації робочого процесу та зробити вибір на користь гібридних і віддалених форматів. Сьогодні ефективна корпоративна культура

підтримує асинхронну комунікацію, формує емпатію за допомогою цифрових інструментів, а також встановлює межі для запобігання емоційного вигорання співробітників [1, с. 514]. Крім цього, спостерігається поступова зміна орієнтирів: якщо раніше перевага віддавалася процесу та фізичній присутності на робочому місці, то тепер довіра до команди починає набувати все більшого значення, а усвідомлення того, що досягнення конкретних результатів залежить від відповідальності та самостійності кожного співробітника, стає ключовим фактором для забезпечення ефективності бізнес-процесів.

У контексті загострення російсько-української війни, забезпечення добробуту (англ. well-being, – благополуччя) співробітників набуває особливого значення, оскільки питання фізичної та психологічної безпеки співробітників виводяться на новий рівень управління ризиками та талантами [2, с. 109-110]. Бізнес, який активно інтегрує програми підтримки ментального здоров'я (психологічні консультації, тренінги зі стійкості, ресурси для самодопомоги тощо), забезпечує зростання емпатії та етичної чутливості керівництва, а також підвищує увагу до індивідуальних обставин співробітників. Адаптація інфраструктури та робочих процесів для задоволення потреб різноманітних груп населення (включаючи ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб) сприяє перетворенню інклюзивності з бажаного елементу корпоративної культури на критичний чинник конкурентоспроможності бізнесу.

Третій механізм впливу на корпоративну культуру – інтеграція цінностей у бізнес-модель (ESG та громадянська позиція). Саме тут виникає необхідність протидії «грінвошингу» (англ. greenwashing) – коли принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності публічно проголошуються, але не знаходять підтвердження у внутрішніх процесах. Адаптивна корпоративна культура повинна демонструвати цілісність між заявленими цінностями та реальними діями бізнесу у кризових умовах, що включає впровадження прозорих політик, регулярну комунікацію щодо ESG-ініціатив, контроль за їх виконанням та створення механізмів зворотного зв'язку з персоналом і стейкхолдерами.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що сучасний бізнес, прагнучи довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності в умовах кризи, мусить прискорити трансформацію корпоративної культури до вимог суспільства. Адаптувати її можна завдяки трьом ключовим механізмам: технологічній гнучкості (гібридна робота, асинхронна комунікація), переходу до людиноцентричності та забезпечення добробуту співробітників (програми ментального здоров'я, справжня інклюзивність), а також інтеграції цінностей у бізнес-модель (ESG), враховуючи чітку громадянську позицію.

REFERENCES

1. Savchuk V. (2024) Menedzhment v umovakh nevznachenosti. Business Intelligence dlia TOPiv [Management in conditions of uncertainty. Business Intelligence for TOPs]. Kyiv: Laboratoriia, 544 p. (in Ukrainian)
2. Zhukovska V.M. (2022) Bezpeka pratsi ta zdorov'ia personalu v umovakh viiny: rozrobka HR proektu [The Labor and Health Security of Staff During the Wartime: Developing a HR Project]. *Business Inform*, no. 10, pp. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113> (in Ukrainian)

Тетяна МОСКАЛИК,
здобувачка фахової передвищої освіти,
спеціальність D3 Менеджмент,
Млинівський технологічно-економічний фаховий коледж, Україна
tianamoskalyk1@gmail.com

Адріана ПАНАСЮК,
здобувачка фахової передвищої освіти,
спеціальність D3 Менеджмент,
Млинівський технологічно-економічний фаховий коледж, Україна
adrianapanasyuk@gmail.com

Науковий керівник: **Полянська Л.С.,**
викладач дисципліни Менеджмент,
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Tetiana MOSKALYK,
Mlyniv Technological and Economic Professional College, Ukraine
Adriana PANASYUK,
Mlyniv Technological and Economic Professional College, Ukraine

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract The article is devoted to the analysis of key aspects of modern personnel management, focusing on the role of the Human Resources Information System (HRIS) as a corporate structure for data centralization and automation of HR processes. The main areas of activity in the field of personnel management in the civil service are considered, including the organization of competitions, evaluation and functioning of relevant services. The goals and content of professional development programs for civil servants, covering the application of HRMIS and the development of competencies in the field of psychological climate and conflict management, are separately highlighted.

Keywords: personnel management, HRIS, HRMIS, civil service, professional development, performance evaluation, automation, conflicts.

Актуальність. Управління персоналом є багатограним і складним процесом, ефективність якого сьогодні значною мірою залежить від використання сучасних технологій. Ключовим інструментом є Інформаційна система управління персоналом (HRIS), яка слугує корпоративною структурою для належного управління талантами та централізації даних про співробітників [1].

Постановка завдання. Інформаційна система управління персоналом (HRIS) консолідує інформацію про персонал, полегшуючи виконання низки процесів [1]. HRIS відповідає за такі ключові процеси:

— Дані та облік: Збереження інформації про співробітників, створення бази даних та облік вихідних і відпусток.

— Рекрутинг та адаптація: Спрощення процесу найму, встановлення контактів з кандидатами та автоматизація онбордингу/адаптації персоналу.

—Автоматизація та звітність: Налаштування автоматизованої звітності та аналітики процесів, планування складних робочих процесів (workflow).

—Безпека даних: Забезпечення захисту та розпізнавання даних відповідно до законодавчих вимог.

Використання HRIS забезпечує підвищення ефективності за рахунок автоматизації рутинних завдань, що дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних питаннях. Система також сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі зібраних даних.

Результати дослідження. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) через Генеральний департамент з питань управління персоналом забезпечує формування державної політики у цій сфері [3]. Основні напрями діяльності включають: організація і проведення конкурсів на посади державної служби; оцінювання результатів службової діяльності; функціонування служб управління персоналом та проведення аналітики й досліджень; надання методичної підтримки у впровадженні HR-інструментів [3].

Професійний розвиток державних службовців, які займають посади категорії «В» віднесені до сім'ї посад «Управління персоналом», спрямований на підвищення відповідних компетентностей у роботі з персоналом. Загальна короткострокова програма «Управління персоналом» охоплює низку ключових тем, серед яких — законодавче забезпечення проходження державної служби та роль служб управління персоналом, а також процедура оцінювання діяльності та складання індивідуальних програм професійного розвитку [2].

Окреме місце в навчальному процесі займає вивчення сучасних HR-інструментів, зокрема, Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах та її можливостей.

Програма також приділяє значну увагу соціально-психологічним аспектам, навчаючи підтримці ментального здоров'я, управлінню конфліктами та застосуванню законодавства про захист персональних даних.

Висновки. Очікувані результати навчання передбачають набуття знань про переваги застосування технологій професійного менеджменту, вміння визначати ключові показники результативності та застосовувати методи управління конфліктами, а також навичок роботи в Кабінеті самообслуговування HRMIS.

REFERENCES

1. Peopleforce. (n.d.). *Informatsiina systema keruvannia personalom (HRIS)* [Human resource management information system (HRIS)]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system>
2. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). *Portal upravlinnia znanniamy: Upravlinnia personalom* [Knowledge management portal: Personnel management]. Available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/upravlinnia-personalom-1c166628-cbe6-442c-a07d-df9566804871> (in Ukrainian)
3. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). *Upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi* [Personnel management in the civil service]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (in Ukrainian)

Тетяна ОМЕЛЬЧУК,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0001-0534-4246
tanaomelcuk01@gmail.com

Марина АКОБЯН,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-2854-2951
mmariinka1@gmail.com

науковий керівник: **Овсієнко О.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІННЯ Z: НОВІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ З МОЛОДИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

Tetiana OMELCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Marina HAKOBYAN,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MOTIVATION OF GENERATION Z: NEW APPROACHES TO INTERACTION WITH YOUNG EMPLOYEES

Abstract. The theses are devoted to the generation Z specialists communication peculiarities. The relevance of the topic is due to changes in the labor market: as young people have different values, needs and ideas about the role of work in life. The goal is to determine effective approaches to motivation and interaction with generation Z employees. It is substantiated that the role of the manager is transforming: he should be not only a manager, but also a mentor and a coach. It is considered that motivation for this generation is based on recognition, trust and flexible working conditions. The essence and specifics of work with young specialists are revealed. It is concluded that an understanding of the values and beliefs of young people is required for the successful business development, and it is important to create a favorable environment and a harmonious atmosphere in the team.

Keywords. Generation Z, employee motivation, youth values, mentoring.

Актуальність. Для успішного розвитку бізнесу важливим є створення сприятливого середовища та гармонійної атмосфери в колективі. Коли разом працюють представники різних поколінь, часто виникають конфлікти через відмінності у цінностях, стилі життя та сприйнятті праці. Старше покоління виховували в умовах дисципліни та суворих вимог, тоді як молодше – в любові, турботі та ніжності. Класичні моделі менеджменту, які базувалися на жорсткій

ієрархії та порядку, поступово втрачають свою ефективність у роботі. Відтак актуалізується питання – як мотивувати молодих працівників покоління Z, враховуючи їхні нові цінності та очікування.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ефективних підходів до мотивації та комунікації з представниками покоління Z у сучасних організаціях. Завдання полягає у виявленні ключових потреб молодих працівників, серед яких – психологічна безпека, повага, баланс між роботою та життям, можливість розвитку й самореалізації. Також досліджується трансформація ролі керівника, який має виступати не лише управлінцем, а й наставником, партнером і ментором для молодих працівників.

Результати дослідження. Дуже часто представників покоління Z вважають менш відповідальними та лінивими, тому що вони не відчують обов'язок перед організацією. Звичайно, це не завжди так, адже вони намагаються використовувати свій час ефективно, і замість того, щоб сидіти довго над роботою, шукають швидкі та розумні способи виконання завдань. Але у монети є й інша сторона: коли людина має у вільному доступі життєві блага, вона втрачає мотивацію активно працювати. Тому зумери не хочуть жити за принципом «робота понад усе», не готові жертвувати собою та всім, що мають, заради роботи, вони прагнуть психологічного здоров'я та гармонії. На нашу думку, це є ознакою зрілості, а не лінощів: зумери виростили в епоху нестабільності й живуть «кожним днем», бо не зрозуміло, що буде завтра.

Керівнику обов'язково треба знайти індивідуальний підхід до кожного. Хоч це і займає багато часу та сил, але принесе дуже велику користь, оскільки сучасна молодь ерудована і гнучка, може швидко адаптуватися до нових змін та інновацій. Також керівнику потрібно вміти переконувати, мотивувати своїх підлеглих, зацікавлювати роботою. Доволі часто покоління Z диктує свої правила щодо умов праці, вимагає гнучкий графік та високі зарплати. У випадку, коли підлеглі просять і потребують зручні робочі години, можна піти їм назустріч і запропонувати працювати не на години, а на результат, встановлюючи терміни виконання. Але якщо дедлайни порушуються, а цілі не досягаються, то покарання неминуче. Варто підтримувати приємну та спокійну атмосферу, бути на одній хвилі з командою, але коли йдеться про важливі завдання – необхідно проявляти суворість та дисциплінованість, адже баланс потрібен усюди. Також варто усвідомлювати різницю поколінь та поважати очікування зумерів. Вибудовувати комунікацію не за стереотипами, а спілкуватися на рівних, незважаючи на кількість років досвіду.

Зумери нерідко змінюють місце праці через некомфортні умови, відсутність професійного розвитку та високі очікування. За результатами дослідження Employee Benefit Institute, яке провели в США, було виявлено, що 22,3 % спеціалістів віком від 20 років працювали на поточній посаді рік або менше у 2022 році - найвищий показник з 2006 року [1].

Менеджеру слід фокусуватися на визнанні та підкреслювати цінність досягнень, тому що представники цього покоління отримують мотивацію не лише від фінансів, а й від відчуття значущості. Потрібно також допомагати адаптуватися до нового колективу, щоб працівник швидше розкрив свій потенціал

і став більш ефективним членом команди. Зумери цінують чесність та відкритість у діалозі. Для них важливий постійний зворотний зв'язок для розуміння своїх сильних сторін та напрямів удосконалення. Розмови one-to-one зміцнюють довіру і формують відчуття підтримки, а не контролю.

Змінюється класичне розуміння офісу, тому що для зумерів необхідність відвідувати офіс щодня є дивиною, оскільки для них звично працювати віддалено, так само, як і навчатися. 77 % представників покоління Z обирають змішаний графік роботи, а лише 3 % працюють виключно в офісі, згідно із щорічним дослідженням «Найкращий роботодавець» від UGEN [2]. Але тут потрібно бути обережним, адже якщо людина недисциплінована, то керівнику необхідно вести постійний контроль.

Висновки. Покоління Z не є менш відповідальним, ніж попередні, воно просто має інше бачення ролі роботи в житті. Для зумерів важливими є сенс діяльності, гармонія, етичність і соціальна відповідальність бізнесу. Представники цього покоління швидко адаптуються до технологічних змін, цінують різноманітність і справедливість, використовують цифрові інструменти та штучний інтелект у повсякденній роботі.

Найефективнішою стратегією взаємодії з поколінням Z є мотивація через довіру, розвиток і визнання. Важливо демонструвати значущість їхнього внеску, забезпечувати можливості для професійного зростання та підтримувати баланс між роботою і життям. Культура відкритості, партнерства й турботи про працівника стає запорукою успішної взаємодії та розвитку сучасних організацій.

Молоді надзвичайно важливо бути собою – мати змогу вільно висловлювати свої погляди, проявляти індивідуальність та не підлаштовуватися під шаблони. Вони прагнуть працювати у середовищі, де цінується самовираження, коли тебе сприймають таким, який ти є, то і праця йде із задоволенням: хочеться проявити ініціативність і генерувати креативні ідеї, тому що є довіра до керівника та впевненість, що він зрозуміє, а не осудить.

REFERENCES

1. U.S. Bureau of Labor Statistics (2024) Employee tenure in the United States: January 2024. Available at: <https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm> (accessed November 9, 2025).
2. UGEN (2024) «Naikrashchy robotodavets 2024» na dumku molodi Ukrainy [«Best Employer 2024» according to the youth of Ukraine]. Available at: <https://www.ugen.agency/post/найкращий-роботодавець-2024-на-думку-молоді-україни> (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
3. IT Expert team (2025) Yak znaity spilnu movu z shumeramy na roboti: porady dlia menedzheriv [How to Find Common Ground with Sumerians at Work: Tips for Managers]. Available at: <https://itexpert.work/uk/yak-znaity-spilnu-movu-z-zumeramy-na-roboti-porady-dlya-menedzheriv/> (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)

Серафима СТРИГУНОВА,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0002-2087-5018
simastrigunova5@gmail.com

Науковий керівник: **Миколайчук І.П.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

HR-АНАЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМТВА

Serafima STRIGUNOVA,
State University of Trade and Economics, Ukraine

HR ANALYTICS AS A STRATEGIC TOOL OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POLICY

Abstract. The article explores HR analytics as a strategic tool for optimizing human resources policy in the context of business digitalization. Four levels of analytics are considered: descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive. Key employee performance metrics, technological solutions, and practical applications in recruitment, talent retention, compensation, and training are analyzed. The necessity of the gradual implementation of analytics to enhance the effectiveness of human resource management is substantiated.

Keywords. HR analytics, human resource management, HR policy, performance metrics, turnover prediction, digitalization of HR processes.

Актуальність. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнес-процесів управління людськими ресурсами перетворюється з традиційної адміністративної функції на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації. Такі сучасні виклики як висока плинність кадрів, зростаюча вартість залучення та утримання талантів, необхідність швидкої адаптації персоналу до змін ринку праці, підвищення продуктивності працівників та оптимізація витрат формують потребу у розвитку технології HR-аналітики. Впровадження аналітичних підходів дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, передбачати кадрові ризики, обґрунтовувати інвестиції в людський капітал конкретними показниками ефективності та приймати зважені кадрові рішення, які базуються не на припущеннях, а на фактичній інформації про результативність, поведінку та потенціал співробітників.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування сутності та ролі HR-аналітики як сучасного інструменту оптимізації кадрової політики організації та можливостей її практичного застосування в управлінні людськими ресурсами.

Результати дослідження. HR-аналітика ті представляє собою систематичний процес збору, обробки та інтерпретації даних про персонал з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Вона є стратегічним інструментом, що

перетворює управління персоналом на вагомий важіль розвитку організації, відкриваючи нові можливості для оптимізації витрат, підвищення продуктивності та створення конкурентних переваг. На відміну від традиційного кадрового обліку, вона орієнтована не на фіксацію подій, а на виявлення закономірностей та прогнозування тенденцій.

Дослідники виокремлюють чотири рівні HR-аналітики:

1. *Описова* – відповідає на питання «що сталося» і містить базові метрики плинності кадрів, тривалості закриття вакансій.

2. *Діагностична* – з'ясовує «чому це сталося», виявляє причинно-наслідкові зв'язки.

3. *Прогнозна* – передбачає майбутні події та ймовірність звільнення цінних співробітників або потреби в персоналі.

4. *Прескриптивна* – пропонує конкретні рекомендації щодо оптимальних дій для досягнення бажаних результатів [1, с. 184].

Ефективна HR-аналітика базується на комплексі показників, до яких належать коефіцієнт плинності кадрів та вартість плинності, що охоплює витрати на рекрутинг, адаптацію та втрату продуктивності. Ефективність рекрутингу можна оцінити за показником тривалості найму, а якість найму оцінює якість найнятих працівників. Метрики залученості персоналу корелюють з продуктивністю та лояльністю [2]. Науковці визначають лояльність як бажання працівників дотримуватися встановлених правил, регламентів та стандартів в роботі, що ґрунтується на позитивному відношенні та емоційній прихильності [3, с.197].

ROI навчання оцінює ефективність інвестицій у розвиток персоналу, а показник продуктивності на одного працівника відображає ефективність використання людських ресурсів [4, с. 14].

Сучасна HR-аналітика ґрунтується на широкому спектрі технологічних рішень, серед яких: автоматизований збір та обробку даних за допомогою спеціалізованих HRIS та HCM платформ; створення інтерактивних дашбордів для моніторингу головних метрик бізнес-інтелекту; впровадження провідними організаціями технологій машинного навчання для прогнозування плинності кадрів, оцінки кандидатів та персоналізації програм розвитку; ідентифікація високопотенційних працівників за допомогою предиктивних моделей тощо.

HR-аналітика трансформує всі головні процеси управління персоналом. Так, у рекрутингу аналіз профілів успішних працівників визначає критичні компетенції, що підвищує точність відбору кандидатів. Аналітика джерел найму показує, які канали забезпечують найякісніших кандидатів при оптимальних витратах. Моделі машинного навчання аналізують фактори ризику звільнення і виявляють працівників з високою ймовірністю звільнення, що дає змогу HR-службі проактивно вживати заходів для утримання цінних співробітників. Оптимізація системи компенсацій через HR-аналітику передбачає виявлення зв'язку між рівнем винагороди, мотивацією та результативністю [5, с.86]. Оцінка ефективності навчання через порівняння результативності до початку та після навчання фокусує інвестиції на найбільш результативних програмах

Впровадження HR-аналітики стикається з низкою перешкод. Якість даних залишається критичною проблемою – неповні або несумісні дані

унеможливлують коректний аналіз. Багато організацій використовують різнорідні системи без інтеграції між собою. Дефіцит аналітичних компетенцій серед HR-фахівців обмежує можливості ефективного використання інструментів. Традиційна HR-освіта не охоплює статистику та прогнозне моделювання, тому організаціям необхідно навчати існуючих співробітників або залучати фахівців з аналітики [6].

Висновки. Отже, HR-аналітика є стратегічним інструментом оптимізації кадрової політики, що підвищує обґрунтованість рішень, знижує витрати та максимізує віддачу від людського капіталу. Успішне впровадження вимагає комплексної трансформації HR-функції. Організаціям рекомендується розпочинати з базового рівня аналітики, поступово нарощуючи складність. Критичними є інвестиції в якість даних та інтеграцію HR-систем. Розвиток аналітичних компетенцій команди стає необхідною умовою успіху.

Впровадження супроводжується формуванням культури прийняття рішень на основі даних. Прозорість використання даних, дотримання етичних стандартів та залучення працівників до процесу трансформації мінімізують опір змінам. Організації, які інвестують у розвиток HR-аналітики, формують стійку конкурентну перевагу через ефективніше управління своїм найціннішим активом - людьми.

REFERENCES

1. Kobets, D. (2024) Hr-analityka i big data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskykh resursiv [HR ANALYTICS AND BIG DATA AS DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOLS]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 330. No. 3, pp. 184–189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>. (accessed November 09, 2025).
2. Zhukovska, V., Mykolaichuk, I., Leontieva, A. & Abramenko, D. (2024) Otsinka loialnosti personalu ta yii vplyv na rezultaty biznesu v umovakh voiennoho stanu [ESTIMATION OF LOYALTY OF PERSONNEL AND ITS IMPACT ON BUSINESS RESULTS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE]. *Ekonomichni horyzonty – Economies' Horizons*, vol. 4, no. 29, pp. 113–124. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376). (accessed November 09, 2025).
3. Mykolaichuk I., Zhukovska V., Bieliaieva N. & Soloviova A. (2024) Modeliuvannia HR-protseviv v realizatsii kadrovoi polityky pidpriemstva [MODELING OF HR-PROCESSES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT POLICY OF THE ENTERPRISE]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 193–199. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28)). (accessed November 09, 2025).
4. Hridin, O. (2024). HR-analityka yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii. [HR ANALYTICS AS A KEY TOOL OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ORGANIZATION]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>. (accessed November 09, 2025).
5. Sochynska-Sybirtseva, I.M., Storozhuk, O.V. & Dorenska, A.O. (2023) Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom: navch. posib. [Modern human resource management technologies: study guide]. Kropyvnytskyi: TsNTU. 278 p. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13256> (accessed November 09, 2025).
6. Kibalnyk, L., Kravchenko, O., & Kushnirenko, D. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: adaptatsiia dlia Ukrainy u voiennyi ta povoiennyi period [INTERNATIONAL APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ADAPTATION FOR UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no.66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10> (accessed November 09, 2025).

СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / TRACK 5. EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES

Nikoloz GAGNIDZE,
specialty General Medicine, 3th year,
David Tvildiani Medical University, Tbilisi, Georgia
ORCID 0009-0004-2459-1025
nikoloz.gagnidze@dtmu.edu.ge
Research supervisor: **Nika KURIDZE**,
PhD., MD, Caucasus University, Tbilisi, Georgia
Rhythmology Department,
G. Chapidze Emergency Cardiology Center, Tbilisi, GE

THE MAIN CHALLENGES OF HEALTHCARE SYSTEM MANAGEMENT: A BRIEF LITERATURE REVIEW

Abstract. Efficiency is a crucial aspect of any healthcare system. It refers to the ability of a system to deliver high-quality care in a timely and cost-effective manner. The shift toward modern health management reflects the need for proactive decision-making, data-driven strategies, and effective leadership to address industry challenges. In the paper, the author, based on numerous literary sources, describes the challenges of countries with different incomes in achieving healthcare system efficiency.

Keywords: management, healthcare system, efficiency.

Introduction. Healthcare system management involves the oversight, planning, and administration of healthcare systems, facilities, and hospital networks. These concepts include the following: Strategic planning; Financial stewardship; Regulatory compliance; Quality improvement; Human resource management and Information management [1]. These challenges include balancing patient care with cost control, adhering to regulatory requirements, and coordinating care across different departments and facilities.

Purpose. The aim of the paper is to identify the challenges that have emerged in various countries in achieving healthcare system efficiency.

Results. According to the World Health Organisation (WHO) “health threats, ranging from pandemics such as coronavirus disease (COVID-19) to chronic stressors such as the rising prevalence of noncommunicable diseases, ageing populations, protracted armed conflict, fiscal constraints, and climate change, are challenging public health capacities and systems in all countries” [2, p.1].

A universal healthcare system was introduced in **Georgia** in 2013. The number of medical services provided under this program has increased along with the growth of the budget of Georgia. Packages for students and pensioners are diverse and preferential [3]. It is worth noting that the universal healthcare system led to the effective management of the COVID-19 pandemic in Georgia. In addition, the high

qualification of doctors helped prevent complications of some diseases during this period [4]. The introduction of the DRG system, the policy of reference prices for medicines, and the opening of the Turkish market have to some extent resolved the issue of access to medicines for Georgian citizens. Despite the above, many challenges remain in the system.

Over the past few years, **EU Member States** have faced periods of intense crisis in the area of health. The 2023 Synthesis Report highlights three key areas drawing on the 2023 Country Health Profiles prepared in the context of the State of Health in the EU, namely: 1) mental health reforms addressing De-stigmatisation, prevention, treatment and reintegration are needed; 2) Closing health gaps by tackling health inequalities both across and within countries requires a multi-sectoral approach; 3) Investments towards resilient and accessible healthsystems need continuity, underpinned by robust data collection mechanisms [5, p.6].

The success of Public-Private Partnerships relies on effective governance structures, clear objectives, and mutual accountability. One notable example is the **United Kingdom's** NHS Innovation Accelerator, which partners with industry leaders to fast-track the adoption of innovative healthcare technologies within the National Health Service (NHS) [6].

According Walsh et al., (2021) the development of health information systems (HIS) and the deployment of digital health solutions are strategic priorities for the provision of healthcare in **Ireland** [7].

Healthcare governance reforms in Asian countries have been limited. Uddin et al, (2020) argue that, “health care professionals such as physicians in **Japan** do not appear to engage with the cost management ideals as perceived by policy makers. Healthcare bodies need to engage with medical and business schools to popularize the cost management reform agenda. The findings suggest that reforms may be less controversial if their dynamics arise from the healthcare professionals themselves rather than being imposed upon them” [8, p. 27]. Fullaondo et al., (2024) pretend to guide the transformation of health systems in **Spain** (Basque country) into organisations that can improve the health of their populations and provide high quality care. Such a multidimensional and comprehensive reform encompasses both strategic and operational actions in diverse areas and requires a broad and sustained political, technical, and financial commitment [9].

Pham et al., (2023) aim at improving the waiting time of patients during paraclinical procedures in an outpatient department of **Vietnam's** Gia Khang International Hospital. The authors developed a preliminary discrete-event simulation model using ARENA to improve the performance of this hospital [10].

The triad of population growth, population ageing, and population diversity pose challenges to **Maltese** national health system. These demographic changes require its health services to be well positioned not only to respond, but to anticipate the changing population needs in the coming years and to adapt and transform accordingly [11].

Conclusion. In general, the effective functioning of each component in the healthcare system ultimately affects the effectiveness of the entire system. The paper presented the challenges to the effective functioning of healthcare systems in some

countries. Also, several country cases were devoted to the analysis of hospitals as an important component in the healthcare system.

REFERENCES

1. Bardon A.(2025) The Role of Health Management in Modern Healthcare June 16, 2025. Available at: <https://online.lindenwood.edu/blog/the-role-of-health-management-in-modern-healthcare/> (Accessed October 17, 2025).
2. Governance for public health across the health and allied sectors: a report to guide country-level institutional capacity for essential public health functions underpinning multisectoral approaches. Geneva: World Health Organization; 2025. Available at: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/6f4304e2-fe9f-407c-8136-9f54226f4d95/content> (Accessed October 19, 2025).
3. Verulava T. (2023). Strategic management and planning for health care organizations in Georgia. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(3), 41–48. Available at: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.488507886693671> (Accessed October 19, 2025).
4. Kuridze N, Okuashvili I, Tsverava M, Minadze E. Tietze Syndrome as a Cause of Chest Pain in the Post-COVID-19 Period. *Cureus*. 2023 Apr 10;15(4):e37360. doi: [10.7759/cureus.37360](https://doi.org/10.7759/cureus.37360). PMID: 37182083; PMCID: PMC10170415.
5. State of Health in the EU: Synthesis Report 15 December 2023. Available at: https://health.ec.europa.eu/publications/synthesis-report-2023-state-health-eu_en (Accessed October 19, 2025).
6. Abdul S., Adeghe E.P., Adegoke B.O., Adegoke A.A., & Udedeh E.H. (2024). Public-private partnerships in health sector innovation: Lessons from around the world. *Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy*, 12(1), 045-059. <https://doi.org/10.30574/msabp.2024.12.1.0032>.
7. Walsh B., Mac Domhnaill C., & Mohan G. (2021). Developments in healthcare information systems in Ireland and internationally. *Dublin: The Economic and Social Research Institute*. 79 p. <https://doi.org/10.26504/sustat105>.
8. Uddin S., Mori Y., & Shahadat K. (2020). Private management and governance styles in a Japanese public hospital: A story of west meets east. *Social science & medicine*, 245, 112719. DOI: [10.1016/j.socscimed.2019.112719](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112719)
9. Fullaondo A., Erreguerena I., & Keenoy E.D.M. (2024). Transforming health care systems towards high-performance organizations: qualitative study based on learning from COVID-19 pandemic in the Basque Country (Spain). *BMC Health Services Research*, 24(1), 364.
10. Pham H.L., Phouratsamay S.L., Di Mascolo M., & Nguyen B.Q. (2023). Reducing outpatient waiting time: a case study in Vietnamese private hospital. *2023 International Conference on Control, Automation and Diagnosis (ICCAD'23)*, May 2023, Rome, Italy. 10.1109/ICCAD57653.2023.10152381. hal-04176173.pp. 1-6. Available at: <https://hal.science/hal-04176173v1>.
11. Azzopardi-Muscat N., Buttigieg S., Calleja N., Merkur S., Forman R., Mauer N., Bezzina A., Grech K., Vincenti K., & Maresso A. (Ed.) (2024). Malta: health system summary, 2024. pp. 22. Available at: <https://p4h.world/app/uploads/2025/03/Malta-health-system-summary-2024.x80726.pdf>.

Софія КОЗІЮРА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-6970-843X
koziura.sophia@gmail.com
Науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Sofia KOZIURA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET

Abstract. The article examines the role of trends in the development of consulting services for companies. It highlights key trends that shape the vectors of company development and contribute to improving the provision of services to clients. In addition, it forms the main influencing factors for Ukrainian companies. The results of the study highlight the significant importance of current market changes that shape strategic development for organizations.

Keywords: consulting services, trends in consulting, digital transformation, remote consulting, industry specialization.

Актуальність. Світові проблеми здійснюються прямий та опосередкований вплив на розвиток ринку консалтингових послуг. Пандемія коронавірусу, яка була своєрідним «чорним лебедем», навчила будувати довгострокові стратегії для уникнення збоїв у ланцюжках поставок, захищати цифрові дані від кібератак та планувати різні сценарії розвитку організації. Геополітична невизначеність формує потребу консалтингових компаній для розуміння торговельних бар'єрів, інфляції та регуляторних змін. Актуальність дослідження полягає у визначенні головних впливових трендів, що формуватимуть нові тенденції найближчими роками для бізнесу.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ключових трендів на ринок консалтингових послуг. Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

- дослідити значення впливу глобальних трендів на надання консалтингових послуг;
- визначити ключові світові тренди для консалтингових компаній;
- сформувати чинники впливу на діяльність консалтингових компаній в Україні;
- здійснити узагальнення щодо значення тенденцій на розвиток ринку консалтингових послуг.

Інформаційною базою є інтернет статті з аналізом глобальних трендів та наукові дослідження щодо аналізу ринку консалтингових послуг в Україні та світі.

Результати дослідження. Світові тренди ринку консалтингових послуг формують стратегічну перспективу планування розвитку. У 2025 році бізнеси теж відчують швидку зміну трендів та складність їх наслідування. Клієнти шукають вузькогалузові рішення, що стає новим викликом для консалтингових компаній. Отже, головними світовими трендами є [1, 2]:

1. Цифрова трансформація. Штучний інтелект стає необхідним інструментом для консультантів. Він пришвидшує аналіз великих обсягів даних, генерує аналітичні висновки, розробляє стратегії для вирішення проблем, що сприяє оптимізації часу. Хмарні технології дозволяють оперативніше виконувати замовлення клієнтів, постійно працювати та керувати даними.

2. Дистанційне та гібридне консультування. Віддалена робота стала для нас звичайністю з 2020 року. Дистанційне консультування дозволяє працювати швидше, але вимагає знань у використанні різних інструментів (робочі простори, відеоконференції). Така тенденція дозволяє залучати спеціалістів з усього світу для надання всебічної експертизи. За даними дослідження PwC, 78% клієнтів очікують від консалтингових компаній використання інструментів для віртуальної комунікації, цінують гнучкість та безперервність віддаленого надання послуг.

3. Галузева спеціалізація та фокус на сталому розвитку (ESG). Галузева спеціалізація дуже цінується клієнтами, тому що консультант може знати особливості певної галузі, а це важливо для подальшої розробки стратегії управління сталим розвитком. Ринок консалтингу з питань сталого розвитку активно зростає, навіть незважаючи на політику адміністрації Трампа. Світовий ринок консалтингових послуг у сфері сталого розвитку зростає з 12,26 мільярда доларів у 2023 році до 43,32 мільярда доларів до 2029 року, зі сукупним річним темпом зростання (CAGR) 26,38%. Бізнеси потребують підтримки консультантів для адаптації вимог до розкриття про сталий розвиток (ESG) та відповідність вимогам у різних юрисдикціях.

У своїй роботі автори Філюк Г. та Притула І. виділяють 5 чинників, що впливають на ринок консалтингових послуг в Україні протягом останніх років [3, с.188-122]:

- Структура ринку;
- Державне регулювання ринку;
- Собівартість послуг;
- Політична ситуація в країні;
- Зростання умов невизначеності, зумовлене повномасштабним вторгненням РФ в Україну;
- Скорочення фінансових можливостей клієнтів внаслідок зменшення ділової активності;
- Бізнес-культура;
- Вартість послуг.

Крім того, автори стверджують, що консалтингові послуги будуть мати високий попит в Україні у таких напрямках: 1) консультування щодо дотримання законодавства України у фінансовій, податковій та правовій сферах; 2) розвиток стратегій ризик-менеджменту та аналізу геополітичних викликів для бізнесу; 3) підтримка відновлення після війни, включаючи антикризовий менеджмент та відновлення бізнесу; 4) консультування з цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій у виробництво та управління; 5) розвиток стратегій сталого розвитку та екологічної відповідальності [3, с.123].

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, тенденції ринку консалтингових послуг роблять суттєвий вплив на стратегічний розвиток компаній. Швидкий розвиток тренду щодо використання інструментів штучного інтелекту сприяє покращенню процесів надання послуг. Гібридна робота стала звичним режимом для більшості компаній. Однак, деякі компанії досі надають перевагу роботі консультантів в офісі клієнтів. Варто зазначити, що набирає розвиток тренд з надання послуг з сталого розвитку. Посилення нестабільної ситуації пов'язаної з військовими діями в Україні вплинуло на зменшення персоналу, процеси надання послуг та фінансової спроможності клієнтів оплачувати послуги.

REFERENCES:

1. The Thinksters. (n.d.). *Top consulting industry trends to watch in 2025: Insights and outlook..* Available at: <https://thethinksters.com/top-consulting-industry-trends-to-watch-in-2025/> (Accessed October 14, 2025).
2. AlphaSense. (n.d.). *Top Consulting Industry Trends and Outlook for 2025.* Available at: <https://www.alpha-sense.com/blog/trends/consulting-industry-trends/> (Accessed October 14, 2025).
3. Filiuk, H., Prytula, I. (2024). Rozvytok rynku konsaltnykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine in the conditions of modern challenges]. *Ekonomichniy Analiz*, vol. 34 no. 1, pp. 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115> Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5943/6565657347> (accessed October 22, 2025). (in Ukrainian)

Катерина ОСТАПЕНКО,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Адміністративний менеджмент»,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, Україна
ORCID 0009-0006-6281-8520
науковий керівник: **Зубар І.В.,**
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, к.е.н.

ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Kateryna OSTAPENKO,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Ukraine

INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The article analyzes the role of investments in education, healthcare, and digital skills as key drivers of Ukraine's sustainable economic development during post-war recovery. It highlights the interconnection between human capital quality and labor productivity, emphasizing the need for balanced public and corporate investments. Vinnytsia community is presented as a regional model of education, science, and business synergy fostering an innovation-oriented economy.

Keywords: human capital, investment, education, health, digital skills

Актуальність. У сучасних умовах переходу світової економіки до цифрової ери інвестиції в людський капітал набувають статусу ключової детермінанти сталого розвитку. Особливої актуальності це питання набуває для України, яка одночасно стикається з наслідками війни, економічною кризою та демографічними викликами. Відсутність системного підходу до розвитку людського капіталу, що охоплює освіту, охорону здоров'я та цифрові компетентності, створює ризики втрати конкурентоспроможності на глобальному ринку. Посилення актуальності проблеми зумовлене зростанням потреби у посиленні цифрової грамотності, адже економіка знань вимагає не лише базової освіти, а й здатності до адаптації в умовах швидкої технологічної еволюції. Без інтенсивних інвестицій у людський потенціал Україна ризикує зазнати суттєвої економічної деградації [1]. Отже, дослідження цього напрямку є критично важливим для формування політики післявоєнного відновлення, орієнтованої на економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності держави.

Постановка проблеми. Метою дослідження є аналіз ролі інвестицій в освіту, охорону здоров'я та цифрові навички як ключових чинників сталого економічного розвитку України. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідження сучасних тенденцій інвестування в людський капітал, оцінку впливу на продуктивність праці та конкурентоспроможність економіки, розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестицій у ці сфери.

Особливу увагу приділено взаємозв'язку між освітою, здоров'ям і цифровими навичками як взаємодоповнюючим елементам єдиної системи розвитку людського потенціалу.

Результати дослідження. Суттєвою проблемою в Україні є те, що у структурі національного багатства переважають матеріальні активи, тоді як інвестиції у знання, здоров'я та професійні навички людей залишаються обмеженими. Так, згідно з аналітичними даними, починаючи з 2023 року спостерігається скорочення інвестицій в освіту та охорону здоров'я через зміну бюджетних пріоритетів, що призводить до зниження продуктивності праці [2, с. 31]. Як наслідок – частка людського капіталу у складі національного багатства України, становить близько 30% (порівняно з більш ніж 70% у економічно розвинених країнах) [1]. Цей факт вчергове підкреслює необхідність стратегічних трансформацій. Емпіричний аналіз наукових досліджень підтверджує, що саме освіта є фундаментальною складовою розвитку людського капіталу, яка безпосередньо впливає на економічне зростання за рахунок підвищення продуктивності праці та зміцнення соціальної стабільності, забезпечуючи довгострокові вигоди для працівників, бізнесу та держави [2, с. 32].

Варто відзначити, що починаючи із 2023-го року відбулося скорочення видатків у сфері освіти на 1,51% від загального обсягу державного бюджету через військові дії та перерозподіл фінансових ресурсів [2, с. 33]. Така тенденція створює бар'єри для розвитку науки, інноваційних процесів та сприяє скороченню ВВП.

Охорона здоров'я, як інша ключова складова людського капіталу, визначає тривалість і якість активного життя працівників. Інвестиції у медицину підвищують продуктивність праці та очікувану тривалість життя, проте у 2023 році видатки на охорону здоров'я в Україні також знизилися до 4,67% від загального бюджету [2, с. 33]. Відсутність належного фінансування профілактичних заходів, зокрема ранньої діагностики, обмежує потенціал економічного розвитку, оскільки здоров'я прямо впливає на ефективність використання трудових ресурсів [2, с. 32].

Цифрові компетентності виступають новою стратегічною детермінантою розвитку людського капіталу. У контексті економіки знань вони забезпечують адаптивність працівників до змінних ринкових умов і підвищують рівень зайнятості [1]. В Україні, де індекс економіки знань (Knowledge Economy Index) становить лише 4,33. При цьому, варто зазначити, що інвестиції в цифрову освіту здатні суттєво скоротити відставання через розвиток онлайн-навчання та електронних сервісів. За результатами досліджень, участь у професійному навчанні з цифровими компонентами підвищує рівень працевлаштування до 83% [2, с. 31]. Розширення державних і корпоративних програм підвищення цифрової грамотності створює мультиплікативний ефект, сприяючи зростанню ВВП і зниженню безробіття, особливо серед молоді [1].

Виходячи із зазначеного, сукупні інвестиції в освіту, здоров'я та цифрові компетенції можуть збільшити частку людського капіталу у структурі національного багатства з 30% до рівня, притаманного розвиненим країнам [1]. Прикладом успішного інноваційного розвитку сфери освітньої складової розвитку

людського капіталу в Україні можемо розглядати Вінницьку міську територіальну громаду (ВМТГ), яка виступає потужним освітнім осередком регіону, де формується кадровий потенціал як для місцевого самоврядування, так і для суміжних областей. На її території функціонує розгалужена мережа закладів освіти різних рівнів – п'ять університетів, два інститути державної форми власності, чотирнадцять закладів фахової передвищої освіти та одинадцять професійно-технічних навчальних закладів. Така інституційна структура забезпечує цілісну систему підготовки фахівців для ключових галузей економіки регіону. Важливо, що заклади освіти ВМТГ демонструють активну позицію у розвитку партнерства з бізнесом і органами місцевого самоврядування. Співпраця спрямована на модернізацію освітніх програм відповідно до актуальних потреб ринку праці, залучення матеріальних і технологічних ресурсів для оновлення навчальної інфраструктури, а також реалізацію спільних інноваційних проєктів. Це сприяє підвищенню гнучкості освітнього процесу, розвитку підприємницьких навичок у студентів і формуванню інноваційно орієнтованої культури навчання [3]. Успішним прикладом синергії освіти, науки та бізнесу є створення на базі Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського Інноваційно-дослідницького парку «Бізнес-парк», діяльність якого спрямована на розвиток спеціальності «Менеджмент», підтримку підприємницьких ініціатив, професійне зростання молоді та посилення інтеграції освітнього середовища з економічною екосистемою регіону. Така модель партнерства доводить, що взаємодія освіти, науки й бізнесу є ефективним механізмом стимулювання інноваційного розвитку та економічного зростання.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що інвестиції в людський капітал є визначальним чинником сталого економічного розвитку держави. Освіта виступає базовим елементом формування знань і навичок, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, інноваційну активність і конкурентоспроможність економіки. Зниження фінансування освітньої сфери в Україні у 2023 році створює загрозу поглиблення структурних дисбалансів на ринку праці та уповільнення темпів економічного зростання. Не менш важливим чинником розвитку людського потенціалу є охорона здоров'я, що визначає тривалість та ефективність трудового життя. Недостатній рівень державних інвестицій у медицину та профілактичні програми знижує продуктивність робочої сили й обмежує можливості економічного відновлення. Цифрові навички формують новий вимір людського капіталу, забезпечуючи адаптивність працівників до динамічних змін економіки знань. Розвиток цифрової освіти та електронних сервісів сприяє підвищенню рівня зайнятості, особливо серед молоді, і створює мультиплікативний ефект для економічного зростання. Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що збалансовані інвестиції в освіту, охорону здоров'я та цифрові компетенції мають стати стратегічним пріоритетом державної політики. Такий підхід дозволить підвищити частку людського капіталу у структурі національного багатства, наблизивши її до показників розвинених країн, забезпечити стійке економічне зростання та зміцнити соціальну стабільність України в умовах післявоєнного відновлення.

REFERENCES

1. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy [The importance of human capital development in the modern world. What should be Ukraine's strategy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho*. 2023. Available at: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-but-y-strategiya-ukrayiny/> (accessed November 3, 2025). (in Ukrainian).
2. Duha, S. Yu. (2024). Suchasnyi instrumentarii investuvannia liudskoho kapitalu v Ukraini [Modern tools for investing in human capital in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1(10), pp. 31–37. <https://doi.org/10.32782/dees.10-6> (in Ukrainian).
3. Zubar, I. V., Namazova, Yu. I., & Nazarenko, M. O. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom operatsiinoi diialnosti pidpriemstv Vinnychchyny [Strategic management of innovative development of operational activity of Vinnytsia region enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31> (accessed November 3, 2025) (in Ukrainian).
5. Yaremenko, O. I., Strakhnitskyi, Ya. O., Zubar, I. V., & Namazova, Yu. I. (2025). *Menedzhment pidpriemstv krytychnoi infrastruktury v umovakh suchasnykh bezpekovykh vyklykiv* [Management of critical infrastructure enterprises under modern security challenges]. Vinnytsia: FOP Rohalska I.O. 236 p. <https://doi.org/10.31652/351.862.2-1-236> (in Ukrainian).

**СЕКЦІЯ 6. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В
КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ /
TRACK 6. MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE
CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

Марія СВІДЛЕР,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний менеджмент»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0007-4198-7920,
m.svidler_fmtp_6_22_b_d@knute.edu.ua
Науковий керівник: **Підкамінний І.М.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н, доцент

**НАПРЯМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
З ВИМОГАМИ ЄС**

Mariia SVIDLER,
State University of Trade and Economics, Ukraine

**DIRECTIONS OF HARMONIZATION OF QUALITY MANAGEMENT
STANDARDS WITH EU REQUIREMENTS**

Abstract: The study examines key directions of harmonization of Ukrainian quality management standards with EU requirements in the context of European integration. It analyzes the current regulatory framework, identifies priority areas for harmonization, and proposes strategic directions for implementing EU quality standards in Ukrainian enterprises. The paper highlights the importance of the process approach, risk management, and stakeholder engagement in successful quality management system transformation.

Keywords: quality management standards, European integration, ISO standards, technical regulations, harmonization process.

Актуальність. Європейська інтеграція України створює нові можливості для вітчизняних підприємств, але водночас висуває підвищені вимоги до систем управління якістю. Згідно з офіційними даними Міністерства економіки України, в Україні прийнято та гармонізовано значну кількість стандартів, проте процес гармонізації залишається незавершеним у багатьох сферах [1]. Комплексний аналіз напрямів гармонізації стандартів управління якістю з вимогами ЄС дозволить визначити пріоритетні сфери адаптації та розробити ефективні механізми впровадження європейських практик управління якістю в українських компаніях.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення та обґрунтування ключових напрямів гармонізації стандартів управління якістю з вимогами ЄС для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі

євроінтеграції.

Результати дослідження. Аналіз нормативної бази [2; 3; 4] ЄС та України у сфері управління якістю дозволяє визначити ключові розбіжності та пріоритетні напрями гармонізації: Нормативна база; Концептуальний підхід; Оцінка відповідності; Ринковий нагляд; Метрологічне забезпечення.

На основі проведеного аналізу можна виділити наступні стратегічні напрями гармонізації стандартів управління якістю з вимогами ЄС.

—нормативно-правова гармонізація – передбачає приведення національного законодавства у сфері технічного регулювання у відповідність до європейських директив та регламентів [5];

—інституційна гармонізація – фокусується на розвитку національної інфраструктури якості відповідно до європейських практик. Важливим аспектом є інтеграція України до європейських інституцій у сфері стандартизації та оцінки відповідності, зокрема, поглиблення співпраці з Європейським комітетом зі стандартизації та Європейським комітетом з електротехнічної стандартизації [6];

—методологічна гармонізація – передбачає впровадження сучасних підходів до управління якістю, що базуються на європейських практиках. Особливу увагу слід приділити впровадженню концепції життєвого циклу продукції та інтегрованого управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015 та є основою європейської моделі управління якістю [7];

—галузева гармонізація – фокусується на впровадженні специфічних галузевих стандартів управління якістю, що діють у ЄС. Галузева гармонізація дозволить українським виробникам інтегруватися у європейські ланцюги постачання та подолати технічні бар'єри для експорту [8];

—організаційно-управлінська гармонізація – передбачає впровадження на рівні підприємств управлінських практик, що відповідають європейським підходам до забезпечення якості.

Реалізація зазначених напрямів гармонізації потребує системного підходу та координації зусиль на різних рівнях: державному, галузевому та рівні окремих підприємств. Для забезпечення ефективної гармонізації стандартів управління якістю з вимогами ЄС необхідна розробка дорожньої карти, що визначатиме конкретні заходи, терміни їх реалізації та відповідальних виконавців.

Висновки. Визначені стратегічні напрями гармонізації охоплюють ключові аспекти адаптації українських підходів до управління якістю до європейських вимог та практик. Успішна реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку, подоланню технічних бар'єрів у торгівлі та поглибленню економічної інтеграції України до ЄС.

REFERENCES

1. Kabinet Ministriv Ukrainy (2014) 574 ukrainskykh pidpriemstva kharchovoi ta pererobnoi promyslovosti vzhe vprovadyly yevropeisku systemu upravlinnia yakistiu [574 Ukrainian food and processing industry enterprises have already implemented the European quality management system]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/247611338> (accessed October 30, 2025) (in Ukrainian)
2. Railinsider.com.ua (2025) Z 2026 roku skasovuiut bilshist standartiv u zaliznychnii haluzi

[Most standards in the railway industry will be abolished from 2026]. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/z-sichnya-2026-roku-bilshist-diyuchykh-standartiv-zaliznychnoyi-galuzi-ne-bude-vidpovidaty-potrebam-ukrayinskykh-vyrobnykiv-produktsiyi/> (accessed October 31, 2025) (in Ukrainian)

3. Ivaniuta P.V. (2010) Derzhavne rehuliuвання harmonizatsii natsionalnykh standartiv yakosti tovaru u vidpovidnosti mizhnarodnykh i yevropeyskykh norm [State regulation of harmonization of national product quality standards in accordance with international and European norms]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, №7. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=159> (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)

4. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2024) Vprovadzhennia standartiv: kliuchovyi krok do ekonomichnoho zrostantia [Implementation of standards: a key step towards economic growth]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7edc7452-7ea9-4b93-9a38-9ad3fe70df2c&title=VprovadzhenniaStandartiv> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)

5. PRAVO.UA (2025) Pakuvannia kharchovykh produktiv na rivni yevropeyskykh standartiv: v Ukraini bude diiaty novyi zakon [Food packaging at the level of European standards: a new law will be in effect in Ukraine]. Available at: <https://pravo.ua/pakuvannia-kharchovykh-produktiv-na-rivni-ievropeyskykh-standartiv-v-ukraini-bude-diiaty-novyi-zakon> (accessed October 31, 2025) (in Ukrainian)

6. Zhurnal "Viche" (2013) Harmonizatsiia zakonodavstva Ukrainy z pravom Yevropeiskoho Soiuzu v ramkakh Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS [Harmonization of Ukrainian legislation with European Union law within the framework of the Association Agreement between Ukraine and the EU]. Available at: <https://veche.kiev.ua/journal/3616/> (accessed October 31, 2025)

7. Farmatsevtichna entsyklopediia (2025) Systemy upravlinnia yakistiu [Quality management systems]. Available at: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/546/sistemi-upravlinnya-yakistyu> (accessed November 2, 2025) (in Ukrainian)

8. Romanchuk, I., Kopylova, K., Verbytskyi, S., & Kozachenko, O. (2021). State and prospects for harmonizing national food standards with international and eu standards. *Science Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Technical Sciences"*, 91(1), 71-80. <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2019-1-9> Available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/technical/article/view/33> (accessed October 30, 2025) (in Ukrainian)

Артем БАРАНОВСЬКИЙ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-3166-7631
baranovsky.tema@kneu.ua
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНО-БІО-ЕНЕРГО-СЕРВІС»)

Artem BARANOVSKY,
Kyiv National Economic University named Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVEMENT OF THE SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE (BASED ON THE CASE OF LLC “TECHNO-BIO-ENERGO-SERVICE”)

Abstract. The article examines the issues and directions for improving the sales activities of LLC “Techno-Bio-Energo-Service” in the context of growing competition in the renewable energy market and the market for equipment used in the production of construction materials. The study analyzes existing shortcomings in the organizational structure, staffing, and digitalization of the company’s sales processes. It is identified that the lack of marketing support, qualified personnel, and modern digital tools leads to a decline in sales volumes and reduced management efficiency. Based on the analysis, a set of recommendations has been developed to enhance the effectiveness of sales activities, including the implementation of a market-oriented management model, automation of customer relationship processes, improvement of logistics, and the use of digital marketing. The proposed measures are expected to strengthen the company’s competitive position and improve its financial performance.

Keywords: sales activities, digitalization, CRM systems, marketing, logistics, market orientation, manufacturing enterprise, competitiveness.

Актуальність. В умовах посилення конкуренції на ринку відновлюваної енергетики та обладнання для виробництва будівельних матеріалів, ефективність діяльності виробничих підприємств критично залежить від якості організації збутової політики.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючої системи збуту на ТОВ «Техно-Біо-Енерго-Сервіс» та розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо її комплексного удосконалення.

Результати дослідження. Проведений аналіз збутової діяльності ТОВ «Техно-Біо-Енерго-Сервіс» виявив низку ключових проблем. Однією із них є неефективна організаційна структура, яка функціонує без належної маркетингової підтримки та ринкового орієнтування. Це, у свою чергу, стало прямим чинником значного падіння обсягів продажів протягом 2022–2024 років, оскільки підприємство не мало можливості оперативно реагувати на зміну ринкових умов та споживчих потреб.

Одночасно була виявлена недостатня кількість фахових спеціалістів для ефективної роботи збутової служби. Маркетингові функції, які мають виконуватися спеціалізованим персоналом, покладаються на співробітників, які не мають відповідної кваліфікації. Це призводить до поверхневого аналізу ринку, неефективного планування збуту та просування, втрати можливостей для укладання вигідних довгострокових контрактів, особливо у сегменті індивідуальних комерційних пропозицій.

Третьою проблемою є те, що незважаючи на високу технологічність продукції, управління ТОВ «Техно-Біо-Енерго-Сервіс» залишаються на низькому рівні цифровізації. Підприємство використовує програмне забезпечення лише для ведення бухгалтерського обліку.

Повна відсутність застосування сучасних інструментів, таких як CRM-системи для систематизації та управління взаємодією з клієнтами, ERP-системи для інтеграції фінансових і виробничих процесів, ВІ-аналітика для оперативного моніторингу ключових показників збуту, робить процес управління неефективним [1,3]. У результаті, підприємство втрачає можливість для гнучкого реагування, точного прогнозування та оптимізації витрат, що є обов'язковою умовою для успіху в сучасній цифровій економіці.

З метою підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства, запропоновано комплекс заходів, що охоплюють організаційні, фінансові та технологічні аспекти [2]:

1. Запровадження ринково-орієнтованої моделі управління зі створенням посад маркетолога та менеджера з логістики, які будуть відповідати за дослідження ринку та ефективну координацію збутових процесів.

2. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації управління клієнтами, контролю замовлень та підвищення якості обслуговування.

3. Удосконалення логістики, перехід на цифровий маркетинг для зниження витрат на залучення клієнтів.

4. Запровадження системи передоплати та гнучких фінансових інструментів, розподіл ризиків і витрат.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що удосконалення збутової діяльності ТОВ «Техно-Біо-Енерго-Сервіс» має базуватися на принципах маркетингової концепції: глибокому розумінні потреб споживачів та комплексній цифровізації. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підприємству конкурентні переваги та сприятиме зростанню прибутків на ринку альтернативної енергетики.

REFERENCES

1. Yanchuk T., & Boienko O. (2023) IMPLEMENTATION OF CRM-SYSTEMS AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MARKETING ACTIVITIES. *Economy and Society*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> (in Ukrainian)
2. Chukhrai N.I. (2010). Stratehichni rishennia u prosuvanni innovatsii na rynek [Strategic decisions in promoting innovations to the market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Journal of Khmelnytskyi National University]*, 5(4), 32–36. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/032-036.pdf (in Ukrainian)
3. Proshchenko A. (2024) EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF CRM SYSTEMS IMPLEMENTATION IN THE ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES. *Via Economica*, (4), 165–170. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-23> (in Ukrainian)

Валерія КВАСНЕВСЬКА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
lera_polya@ukr.net
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ

Valeriia KVASNEVSKA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF A POSITIONING STRATEGY FOR HOSPITALITY ENTERPRISES UNDER CHANGING CONSUMER PREFERENCES

Abstract. The paper explores the strategic potential and positioning strategies of hotel and restaurant enterprises in Ukraine under conditions of global transformations and wartime challenges. It analyzes the influence of external and internal factors on the development of hospitality enterprises, outlines key components of strategic potential, and substantiates the importance of adaptive and flexible strategic management. Special attention is paid to digital transformation, crisis management, and social responsibility as determinants of competitiveness and sustainable development in the hospitality industry during and after the war.

Keywords: hotel and restaurant business, strategic potential, positioning strategy, hospitality industry, crisis management, digital transformation

Актуальність. У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу результативність діяльності підприємств значною мірою визначається їх здатністю формувати та реалізовувати ефективні стратегії позиціонування на конкурентному ринку. Трансформація споживчих уподобань, посилення конкуренції, впровадження інноваційних технологій і вплив глобалізаційних процесів зумовлюють потребу в гнучкості та стратегічній адаптивності організацій сфери гостинності. Підвищені вимоги споживачів до якості сервісу, персоналізації та цілісності клієнтського досвіду актуалізують необхідність чіткого визначення ринкової ніші, формування стійких конкурентних переваг і послідовного управління брендом. За таких умов ефективна стратегія позиціонування створює передумови для зміцнення довіри й лояльності клієнтів та забезпечення довгострокового розвитку підприємств на основі системного аналізу змін зовнішнього середовища й споживчої поведінки.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення підходів до формування стратегії позиціонування організацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу та обґрунтування практичних напрямів її реалізації в умовах

трансформації споживчих переваг і нестабільного зовнішнього середовища. Завданнями дослідження є визначення ключових чинників стратегічного потенціалу підприємств сфери гостинності, аналіз впливу змін споживчої поведінки на вибір ринкової позиції та розроблення рекомендацій щодо адаптації стратегій позиціонування з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій.

Результати дослідження. В умовах глибоких структурних трансформацій та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища стратегічний потенціал підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу має характеризуватися високим рівнем адаптивності, гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни споживчих переваг. Для України розвиток такого потенціалу зумовлюється низкою специфічних факторів, серед яких важливе місце посідають вигідне розташування, наявність значного туристично-рекреаційного потенціалу, достатньо високий рівень професійної підготовки кадрів у сфері гостинності, а також національна кулінарна і культурна самобутність, що може слугувати основою для формування унікальних ринкових позицій таких закладів [1].

Готельно-ресторанний бізнес відзначається підвищеною чутливістю до змін у макро- та мікросередовищі, що зумовлює безпосередню залежність його стабільності та конкурентоспроможності від якості стратегічного аналізу та здатності інтегрувати результати такого аналізу у процес формування стратегії позиціонування. Комплексне оцінювання зовнішнього середовища (економічних, соціальних, технологічних, політичних і культурних чинників) у поєднанні з аналізом внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства створює підґрунтя для ідентифікації реалістичних конкурентних переваг і визначення оптимальної ринкової позиції. Важливу роль у цьому процесі відіграє функціонування ефективного механізму зворотного зв'язку, який забезпечує коригування стратегічних рішень відповідно до змін ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів [2].

Формування стратегії позиціонування підприємства сфери гостинності традиційно розпочинається з визначення місії, що відображає його ключове призначення, ціннісні орієнтири та довгострокові стратегічні наміри. Саме місія слугує концептуальною основою для подальшого позиціонування, оскільки дозволяє підкреслити унікальність закладу та сформуванню чіткого уявлення про його ідентичність у свідомості споживачів. Подальші етапи стратегічного процесу пов'язані з глибоким аналізом зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства з використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема PEST-, PESTLE-, SWOT-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, SPACE-аналізу, бенчмаркінгу, системи збалансованих показників та інших методів стратегічної діагностики. Застосування зазначених підходів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що визначають параметри його позиціонування на ринку. Логічним продовженням аналітичного етапу є формування цілей розвитку, які мають бути узгоджені з реальними ресурсними можливостями підприємства та очікуваннями цільових сегментів споживачів. Надалі розробляються альтернативні стратегічні сценарії позиціонування, що передбачають різні варіанти використання наявного

потенціалу в умовах змін споживчої поведінки. Вибір оптимальної стратегії здійснюється з урахуванням конкурентного середовища, фінансових і кадрових ресурсів, а також здатності підприємства забезпечити послідовну реалізацію обраної ринкової позиції [3, с. 103-104].

Особливого значення у процесі реалізації стратегії позиціонування набуває залучення персоналу, оскільки саме працівники формують безпосередній клієнтський досвід і транслюють ціннісну пропозицію закладу. Для підприємств малого та середнього бізнесу сфери гостинності це означає необхідність чіткого розподілу відповідальності, комунікації стратегічних цілей і формування спільного бачення розвитку. Завершальним етапом стратегічного управління є системний моніторинг результатів, що дозволяє оцінити ефективність позиціонування та своєчасно вносити корективи у відповідь на зміну споживчих переваг.

Починаючи з 2022 року, готельно-ресторанний бізнес України функціонує в умовах воєнного стану, що спричинило різке скорочення туристичних потоків, зниження платоспроможного попиту, зростання витрат і трансформацію споживчих цінностей. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на безпеку, доступність, якість, соціальну відповідальність і екологічність бізнесу, що зумовлює переосмислення традиційних підходів до позиціонування. Водночас спостерігається активний розвиток альтернативних форматів обслуговування, зокрема доставки, стрітфуду та цифрових сервісів, що формує нові можливості для адаптації ринкових стратегій. У цих умовах формування ефективної стратегії позиціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує розроблення комплексної стратегічної дорожньої карти, орієнтованої на внутрішній ринок, оптимізацію витрат, цифрову трансформацію, розвиток персоналу, посилення партнерської взаємодії та підвищення рівня довіри з боку споживачів. Важливими складовими такої стратегії є впровадження кризового менеджменту, забезпечення прозорих комунікацій із клієнтами, гнучке управління бізнес-процесами та систематичний моніторинг ефективності прийнятих рішень. Таким чином, у сучасних умовах зміни споживчих переваг формування стратегії позиціонування організацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу набуває комплексного характеру та виступає ключовим інструментом забезпечення їх конкурентоспроможності, стратегічної стійкості та здатності до відновлення й зростання у післякризовий період [4; 5].

Висновки. У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні стратегічне управління відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств сфери гостинності. Формування ефективної стратегії позиціонування дозволяє організаціям чітко ідентифікувати власну позицію, ринкову нішу, адаптуватися до трансформацій споживчих переваг і створювати стійкі конкурентні переваги навіть у кризових умовах. Воєнний стан суттєво змінив ринкове середовище, зумовивши скорочення попиту, зростання витрат і перегляд споживчих пріоритетів, водночас стимулюючи бізнес до цифровізації, переорієнтації на внутрішній ринок, розвитку гнучких форматів обслуговування та посилення соціальної відповідальності. За таких умов стратегія позиціонування набуває комплексного характеру, інтегруючи маркетингові, організаційні, кадрові та технологічні рішення.

Ефективна стратегія позиціонування має формуватися на основі системного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, реалістичного визначення стратегічних цілей, розвитку людського капіталу та впровадження цифрових інструментів. Її реалізація створює передумови для зміцнення стратегічного потенціалу підприємств, підвищення їх адаптивності та забезпечення відновлення і сталого розвитку сфери гостинності в післякризовий період.

REFERENCES

1. Kokhan M., Biriukova Yu., Shparyk Ya. (2023) Stratehichnyi potentsial hotelno-restorannoho biznesu ukrainy u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin [Strategic potential of the hotel and restaurant business of Ukraine in times of uncertainty and rapid change]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3155> (accessed November 5, 2025) (in Ukrainian)
2. Charkina T., Martseniuk L., Zadoia V., Pikulina O. (2021) Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy [Strategic directions of hotel and restaurant business management in the conditions of crisis]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, pp. 19–23. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.19](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19). Available at: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdb04c25-bb67-4e81-9bef-ebff8fcfd0be/content> (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)
3. Ustik T. (2025) Suchasni determinanty marketynhovoï stratehii u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Modern determinants of marketing strategy in the field of hotel and restaurant business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. #2, pp. 102-107. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-19>. Available at: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/10-2-4-102-107.pdf> (accessed November 5, 2025)
4. Motsa A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for the Post-War Recovery of the Tourism Sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)
5. Plotnikova M., Yakobchuk V., Khodakivskyi Ye., Voytenko A., Kolesnikova M. (2022) Derzhavna polityka realizatsii turystychnoho potentsialu Ukrainy [State policy of the Ukraine tourist potential realization]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 3, pp. 102–112. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.102>. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/301/303> (accessed November 6, 2025) (in Ukrainian)

Ірина КОЗІЧЕВА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
kozichevaii@gmail.com
науковий керівник: **Колос І.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Iryna KOZICHEVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MODERN APPROACHES TO MANAGING DIGITALIZATION PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Abstract. The necessity of transitioning to comprehensive management of enterprise digitalization processes is substantiated. The key components of digitalization are identified. The main management approaches (systemic, process, strategic, Agile, and Data-driven) are systematized, with their advantages and limitations defined. The specifics of implementing digital strategies are outlined depending on the business scale, type of activity, and the level of digital competence of the personnel.

Keywords: enterprise digitalization, business process management, strategic approach, digital transformation, digital competencies

Актуальність. У сучасних умовах глобальної трансформації економіки диджиталізація має стратегічну необхідність для забезпечення життєздатності будь-якого підприємства. Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає від бізнес-організацій не просто впровадження окремих ІТ-рішень, а докорінного переосмислення систем управління, бізнес-процесів та організаційних структур. Проблема полягає в тому, що традиційні методи менеджменту часто виявляються недієвими в умовах високої невизначеності й динамізму цифрового середовища. Необхідність переходу до комплексного, системного управління процесами цифровізації зумовлена потребою покращення управлінської ефективності, прозорості транзакцій та адаптивності до зовнішніх викликів. Саме тому дослідження сучасних підходів до управління диджиталізацією з подальшим їх адаптуванням до специфіки функціонування конкретного суб'єкта господарювання є надзвичайно актуальним завданням для теоретичного опрацювання і практичного імплементування.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є теоретичне обґрунтування й систематизація сучасних підходів до управління процесами диджиталізації підприємства. Для досягнення мети розкрито зміст поняття диджиталізації, виокремлено ключові процеси й особливості управління ними,

проаналізовано методологічну базу управління цифровізацією з визначенням переваг і обмежень основних підходів, а також окреслено специфіку запровадження підходів залежно від характеристик бізнес-організації.

Результати. У межах сучасного менеджменту диджиталізація (цифровізація) розглядається як цілісна трансформація всередині систем управління, бізнес-процесів і організаційних структур, а не як окремі спеціальні ІТ-проекти. Це процес проникнення цифрових технологій у всі підсистеми організації, що змінює їх логічну взаємодію для досягнення нової якості управління [1, с. 5-6]. Доцільно виокремлювати такі основні процеси диджиталізації підприємства [2, с. 95-97]:

—Автоматизація бізнес-процесів: перехід від традиційних робочих форматів до використання ERP, CRM та систем автоматизації, що дозволяє усунути дублювання функцій і скоротити операційні витрати;

—Розвиток цифрових каналів взаємодії: розширення присутності в цифровому просторі для комунікації з клієнтами і партнерами;

—Впровадження аналітичних інструментів і управління на основі даних: використання Business Intelligence і Big Data для обґрунтування управлінських дій;

—Трансформація ІТ-інфраструктури: перехід до гнучких модульних і хмарних рішень, що забезпечують масштабованість бізнесу;

—Розвиток цифрових компетенцій і культури: навчання персоналу і подолання консервативних бар'єрів / опору для сприйняття інновацій.

Управління кожним із цих процесів має свою специфіку: якщо в автоматизації фокус спрямований на реінжиніринг і усунення надлишкових операцій, то в управлінні даними пріоритетом є забезпечення їх цілісності, конфіденційності та доступності для прийняття рішень.

За результатами виконання інформаційного пошуку встановлено, що методологічна основа управління диджиталізацією базується на інтеграції декількох ключових підходів [3, с. 130-132]:

—Системний підхід, який розглядає організацію як комплексну соціально-економічну систему. Перевага такого підходу – дозволяє уникнути фрагментації ініціатив і забезпечує узгодженість змін. Обмеженням вважається висока складність реалізації через необхідність охоплення всіх підсистем одночасно;

—Процесний підхід, що зосереджено на моделюванні й оптимізації наскрізних процесів з фокусуванням на підвищення прозорості транзакцій і скорочення часу їх виконання. Водночас, як недолік розглядається надмірна формалізація, що заважає гнучкості;

—Стратегічний підхід передбачає формування довгострокової цифрової стратегії. Сучасність такого підходу проявляється у обмеженні несистемності, ситуативному впровадженні проєктів. Перешкодою для імплементації є ризик невідповідності стратегії швидким змінам технологій;

—Проектний і гнучкий (Agile) підходи з орієнтацією на цифрові ініціативи, що реалізуються як конкретні проєкти. Agile-методології дозволяють швидко реагувати на нові вимоги в умовах невизначеності. Натомість, це потребує високого рівня самоорганізації команд і специфічної корпоративної культури;

—Підхід Data-driven передбачає використання даних як стратегічного активу, що покращує точність планування й контролю. Проте, обмеженням є критична залежність від якості первинних даних і рівня кіберзагроз.

Реалізація зазначених підходів вимагає від власників і топ-менеджменту підприємства врахування специфічних контекстних чинників: (1) масштаб бізнесу; (2) вид діяльності; (3) рівень професійної компетентності персоналу. Так, великі підприємства потребують жорсткої архітектури управління на трьох рівнях (стратегічному, тактичному, операційному) для координації портфелів проєктів. Малий і середній бізнес може обмежуватися гнучкими проєктними підходами і використанням платформних рішень без розбудови власної складної інфраструктури. Для підприємств сфери послуг критичним є розвиток цифрових каналів з клієнтами і використання CRM-систем, тоді як для підприємств-виробників пріоритетом стає автоматизація на основі IoT (інтернету речей) та ERP-систем. Ефективність будь-якого підходу безпосередньо залежить від цифрової зрілості й цифрової компетентності персоналу. Низький рівень навичок є суттєвим ризиком, що може призвести до опору змінам. Тому управління змінами і безперервне навчання мають бути інтегровані в загальну систему управління цифровізацією підприємства.

Висновки. За результатами авторського дослідження можна стверджувати, що управління диджиталізацією підприємства є складний багатовимірний процес, який потребує інтегрованого застосування системного, стратегічного та проєктного підходів для досягнення сталих результатів функціонування. Ключовим чинником успіху є перехід від фрагментарних ІТ-впроваджень до цілісної трансформації, де дані стають стратегічним активом, а цифрова культура є підґрунтям для інновацій. Основними перешкодами на шляху цифровізації залишаються консервативні цінності, страх помилок та недостатній рівень цифрових компетенцій, що вимагає від менеджменту посилення функцій мотивування й управління змінами. Подальший розвиток систем управління має базуватися на гнучкій модульній ІТ-архітектурі і впровадженні моделей цифрової зрілості для об'єктивної оцінки готовності організації до трансформацій.

REFERENCES

1. Hudz O.Ye., Pilnyk D.M. (2022) Upravlinnia dydzhytalizatsiieiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Management of enterprise digitalization in modern conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, (1-2), 4–9. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.010409> (in Ukrainian)
2. Kuliavets V., Oriehov M., Petrenko S. (2023) Napriamy transformatsii upravlinnia efektyvnistiu biznes-protsesiv v umovakh dydzhytalizatsii [Directions of transformation of business process efficiency management in the conditions of digitalization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, (4), 92–98. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10> (in Ukrainian)
3. Umanets T., & Klevtsevykh N. (2024). Dydzhytalizatsiia ta yii vplyv na metody upravlinnia pidpriemstvamy realnoho sektoru ekonomiky [Digitalization and its impact on management methods of enterprises of the real sector of the economy]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (5), 129–135. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-23> (in Ukrainian)

Анна СМІРНОВА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Комп'ютерно-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-3336-1077
annasmirnova46@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД В АСПЕКТІ ПРОТИДІЇ ЦИФРОВІЙ ДИСКРИМІНАЦІЇ

Anna SMIRNOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: AN INCLUSIVE APPROACH TO COMBATING DIGITAL DISCRIMINATION

Abstract. The article examines digital discrimination as an emerging risk in human capital management driven by the rapid digitalization of organizational processes. It proposes an author's working definition of digital discrimination and systematizes its manifestations in HR practices, including unequal access to digital recruitment channels, accessibility barriers in onboarding and learning environments, and discriminatory outcomes of algorithmic decision-making. The study connects an inclusive management perspective with compliance and risk-management logic, relying on Ukrainian labour-law non-discrimination requirements and relevant international and EU regulatory approaches. The findings highlight the need to embed digital inclusion safeguards into internal policies and HR procedures, ensure alternative (non-digital) communication channels, and mitigate psychosocial risks arising from digital inequality.

Keywords: human capital management, digital discrimination, digital inclusion, accessibility, algorithmic decision-making, compliance, non-discrimination, psychosocial risks

Актуальність. Диджиталізація секторів економіки та операційних процесів докорінно змінює підходи до управління людським капіталом. Одночасно з новими можливостями виникають і нові ризики - цифрова дискримінація, що проявляється у нерівному доступі до цифрових ресурсів, упереджених алгоритмах рекрутингу та неможливості доступу до стандартних інструментів через обмежені цифрові навички користувачів. Таке явище становить загрозу реалізації принципів рівності, етичності й інклюзивності, закріплених, зокрема у Конвенції «Про дискримінацію в галузі праці та занять» №111 Міжнародної організації праці [1] та у Цілях сталого розвитку в Україні, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 №1190 [2].

Постановка завдання. Питання зниження захищеності трудових прав працівників або ж їх повної відсутності з огляду на цифрову трансформацію економіки та підвищення значущості інклюзивного розвитку у забезпеченні стійкого соціально-трудового розвитку досліджували, зокрема такі науковці, як: А. Колот та

О. Герасименко [3; 4]. З огляду на роль комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях, важливим є впровадження інклюзивного підходу до управління людським капіталом з урахуванням принципів соціальної відповідальності ISO 26000 [5], підходів до управління психосоціальними ризиками ISO 45003 [6] та вимог недопущення дискримінації у сфері праці, закріплених у КЗпП України (ст. 2-1) [7].

Метою дослідження є визначення доцільності впровадження інклюзивного управління людським капіталом у цифровому середовищі, а також розгляд інструментів протидії цифровій дискримінації в HR-процесах.

Результати дослідження. Заборона дискримінації є одним із найбільш фундаментальних принципів міжнародного права в частині захисту прав людини. Стрімка зміна сучасного світу створює нові критерії та підстави для прояву будь-якої відмінності, виключення або переваги. В умовах сьогодення доцільно розширити поняття цифрової дискримінації, яке раніше сприймалось в контексті обмеженого доступу до інтернету або технологій. Спираючись на сучасні тенденції пропонуємо наступне визначення цифрової дискримінації - це дії чи бездіяльність, що призводять до обмеження, відмови або нерівного ставлення до людини під час реалізації її прав і свобод та пов'язані з наявністю у людини недостатніх чи обмежених цифрових навичок, технічних можливостей або інших бар'єрів цифрової взаємодії. Такі прояви виникають унаслідок застосування політик, практик або алгоритмічних рішень.

У сфері управління персоналом це може проявлятися у нерівному ставленні до працівників або кандидатів на посаду через їхні індивідуальні особливості, які впливають на доступ до цифрових інструментів, навчальних платформ чи алгоритмічних систем оцінювання.

Приклади прояву цифрової дискримінації:

—нерівний доступ до цифрових вакансій – оголошення публікуються виключно на спеціалізованих сайтах або у соцмережах, недоступних певним групам населення. Компанії вимагають заповнення обов'язкових онлайн форм, без надання можливості заповнення інформації на альтернативних носіях;

—вимога щодо поглиблених цифрових навичок “digital native” – компанії вимагають «високої цифрової компетентності» навіть для посад, де це не критично, тим самим непрямо фільтруючі старших або технічно необізнаних кандидатів;

—автоматизоване оцінювання поведінки або відеоінтерв'ю з ШІ-аналізом може формувати дискримінаційні висновки через акцент, міміку, стать або особливості обличчя [8];

—недоступність цифрових onboarding-систем – навчальні платформи, які не адаптовані для людей із порушеннями зору, слуху чи рухової активності, чи недостатніми користувацькими навичками. Відсутні субтитри, аудіоописи, альтернативні способи зворотного зв'язку та передачі інформації;

—виключення працівників із корпоративного життя та внутрішніх комунікацій через цифрові бар'єри – наприклад, обмежений доступ до корпоративних чатів, застосунків чи платформ через низьку цифрову грамотність або застаріле обладнання;

—вимоги локальних нормативних актів зосереджені лише на цифрових варіантах взаємодії та виконанні завдань та не включають альтернативних варіантів;

—нерівні можливості для навчання - електронні курси або сертифікаційні програми недоступні через складність користування чи обмежені можливості;

—алгоритмічна нерівність – працівники з менш активною цифровою присутністю отримують менше шансів для професійного розвитку. Це кореспондується зі звітом World Bank про ризики цифрових технологій у соціальному захисті [9]. Це призводить до погіршення як загального психологічного клімату в організації так і до погіршення психологічного здоров'я працівників.

Наявність деструктивних психосоціальних факторів може перетворитися на психосоціальні ризики, спричиняючи негативний психологічний, фізичний та соціальний вплив. Дослідження «Вплив психологічної безпеки на залученість співробітників та управління ризиками» проведене Workplace Options (WPO) та Міжнародним інститутом управління ризиками та безпекою (IRSM) [10, 11], виявляє, що хоча 93% бізнес-лідерів у всьому світі погоджуються, що психологічна безпека безпосередньо впливає на ефективність бізнесу, багатьом організаціям бракує чітких стратегій щодо вирішення психосоціальних ризиків. Це підкреслює нагальну потребу інтегрувати психологічне благополуччя та цифрову інклюзивність як ключові пріоритети сучасного управління людським капіталом.

Для мінімізації ризиків цифрової дискримінації у сфері управління людським капіталом доцільно впроваджувати такі заходи, зокрема:

1) внести до внутрішніх політик, що регламентують етику та поведінку, цифрову інклюзію та етику використання автоматизованих систем;

2) врахувати цифрові бар'єри у внутрішніх політиках та процесах - розробка альтернативних (не лише електронних) каналів подання документів, звітів і звернень для осіб без постійного доступу до технічних засобів;

3) оцінювання цифрової доступності - систематична перевірка корпоративних платформ, навчальних курсів та інструментів на предмет зручності користування людьми з різним рівнем цифрової грамотності та особливими потребами;

4) адаптація процесів навчання - використання інклюзивних форматів (субтитри, голосові інструкції, прості інтерфейси, можливість офлайн-доступу) відповідно до принципів universal design і вимог міжнародних стандартів;

5) розвиток цифрової грамотності та менторських програм для працівників різних поколінь;

6) забезпечення психологічної безпеки, добробуту та інтеграція підходів міжнародних стандартів і практик well-being management для зменшення психосоціальних ризиків, що виникають через цифрову нерівність;

7) інтеграція принципу етичного управління у корпоративну культуру.

Висновки. Інклюзивне управління людським капіталом є ключовим чинником стійкості та репутаційної надійності сучасних організацій. Реалізація принципів цифрової інклюзії дозволяє мінімізувати ризики дискримінації, підвищити довіру працівників і партнерів та сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Запровадження міжнародних стандартів ISO у сфері комплаєнсу, соціальної відповідальності та безпеки праці створює основу для формування

етичної, інноваційної та інклюзивної моделі управління людським капіталом, що відповідає вимогам євроінтеграційного курсу України. Таким чином, результати дослідження свідчать, що цифрова дискримінація поступово перетворюється на нову соціальну форму нерівності, яка потребує нормативного врегулювання та інтеграції в систему Compliance management і корпоративного управління.

REFERENCES

1. International Labour Organization (1958). Convention No. 111 concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation (Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958): Convention of 25.06.1958 No. 111. Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/993_161 (accessed November 2, 2025).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Deiaki pytannia zabezpechennia dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku v Ukraini [Some issues of ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine]: Order (Rozporiadzhennia) of 29.11.2024 No. 1190-p. Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1190-2024-%D1%80> (accessed November 3, 2025).
3. Kolot A., Herasymenko O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10 (1), 33–54. [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06). (accessed November 2, 2025)
4. Kolot A., Herasymenko O. (2023). Non-economic determinants of social and labor development – 21st. *Social and labour relations: theory and practice*, 13 (1), 14–28. [https://doi.org/10.21511/slntp.13\(1\).2023.02](https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.02). (accessed November 3, 2025).
5. ISO (2010). ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (accessed November 4, 2025).
6. ISO (2021). ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Available at: <https://www.iso.org/standard/64283.html> (accessed November 3, 2025).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1971). Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: Code of Ukraine of 10.12.1971 No. 322-VIII (current version). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (accessed November 2, 2025).
8. European Parliament and the Council of the European Union (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence ... (Artificial Intelligence Act) (Text with EEA relevance), preamble, recital (67). Official Journal of the European Union, OJ L, 2024/1689, 12.7.2024. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> (accessed November 4, 2025).
9. World Bank (2025). A slippery slope: the opportunities and risks of digital approaches and technology in Social Protection Systems. Social Protection & Jobs Discussion Paper No. 2505 (March 2025), p. 15, para. 44. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099818303052581844/pdf/IDU-153052c7-089d-4cb9-ba1a-09f15a780c6a.pdf> (accessed November 2, 2025).
10. Workplace Options (WPO) and International Institute of Risk & Safety Management (IIRSM) (2025) The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement and Risk Management: A joint report delivered in partnership by Workplace Options and IIRSM [PDF]. Available at: <https://www.workplaceoptions.com/uk/wp-content/uploads/sites/21/2025/02/WPO-and-IIRSM-The-Impact-of-Psychological-Safety.pdf> (accessed November 3, 2025).
11. Workplace Options (2025) 93% of Business Leaders Worldwide Believe Psychological Safety Boosts Bottom Line, Yet Gaps Persist in Addressing Psychosocial Risks. News, 10 February 2025. Available at: <https://www.workplaceoptions.com/news/93-of-business-leaders-worldwide-believe-psychological-safety-boosts-bottom-line-yet-gaps-persist-in-addressing-psychosocial-risks/> (accessed November 2, 2025).

Наукове видання

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**MANAGEMENT:
CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Збірник матеріалів
VI Міжнародної наукової студентської конференції**

14 листопада 2025 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 19.12.2025. Формат 60×84/8
Друк. арк. 10,91. Зам. № 26-5976

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м.Київ, пр. Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
E-mail: litera@kneu.edu.ua