

Університет економіки та права «КРОК»
Бізнес Школа КРОК
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
«ЛІДЕРСТВО,
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА
СТАЛЕ МАЙБУТНЄ»**

27 вересня 2025



УДК 316.46+330.34](06)
Л-66

Рекомендовано до поширення через мережу «Інтернет»
кафедрою менеджменту та інноваційного розвитку
Університету економіки та права «КРОК»
(протокол № 2 від 09 жовтня 2025 року)

Редакційна колегія:

Тетяна Мосійчук (*голова*), Олександр Калінін, Оксана Седашова,
Наталія Калініна, Інна Доляновська, Діана Левченко

Л-66 Лідерство, бізнес-процеси та стале майбутнє: зб. матеріалів наук.-практ. конф.
(м. Київ, 27 вересня 2025 р.). Київ: Університет економіки та права «КРОК» /
Бізнес Школа КРОК, 2025. 140 с.

У збірнику представлено наукові праці учасників науково-практичної конференції
«Лідерство, бізнес-процеси та стале майбутнє», що відбулася за організації Університету
економіки та права «КРОК», Бізнес Школи КРОК, кафедри менеджменту та інноваційного
розвитку 27 вересня 2025 року.

До збірника увійшли тези доповідей учасників конференції, що відображають
результати їх наукових досліджень проблем лідерства, комунікацій, бізнес-процесів, інновацій
та сталого розвитку. Збірник розраховано на науковців, науково-педагогічних працівників,
здобувачів вищої освіти усіх рівнів навчання, представників бізнесу, медіаторів,
представників органів державної влади та місцевого самоврядування.

*Видається мовою оригіналу в авторській редакції.
Відповідальність за зміст наукової праці несе автор
та науковий керівник.*

ISBN 978-966-170-104-4

© Університет економіки та права «КРОК», 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Голова організаційного комітету
Тетяна МОСІЙЧУК , к.е.н., декан Бізнес Школи «КРОК», гарант ОП другого (магістерського) рівня «Бізнес-адміністрування», доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Члени організаційного комітету:
Андрій ЛОТАРЄВ , к.н. з держ.управління, доцент, проректор з наукової роботи Університету «КРОК»
Олександр КАЛІНІН , д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Оксана СЕДАШОВА , к.пед.н., гарант ОП другого (магістерського) рівня «Медіація та менеджмент конфліктів», доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Наталія КАЛІНІНА , PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Ігор ОКУНСВ , PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Інна ДОЛЯНОВСЬКА , PhD, доцент, доцент кафедри державно-правових дисциплін Університету «КРОК»
Діана ЛЕВЧЕНКО , PhD, старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Андрій КОРЕЙБА , старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»
Вікторія ПОЛЩУК , старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «КРОК» Університету «КРОК»

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КОМУНІКАЦІЇ ТА ЛІДЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО.....7

ВОЛОБОЄВ В. ЦИФРОВІ КОЛАБОРАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТНИХ КОМАНД7

ВЛАСОВА В., МЕЛЬНИК Д. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ9

КАГАНОВСЬКИЙ Є., МОСІЙЧУК Т. ЕВОЛЮЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АГЕНТНОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ12

ЛИСТОПАД О., МАРДАРОВА І. ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО ЯК РЕСУРС ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ.....15

МАЛА І. КОМУНІКАЦІЯ ЛІДЕРА ЯК СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНІ ЧАСИ19

САВЕНЕЦЬ М., КОРЕЙБА А. ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ «ДЕРЖАВА – БІЗНЕС – ГРОМАДЯНИН»25

ТКАЧЕНКО І. ЛІДЕРСТВО-СЛУЖІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ДОВІРИ ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МИСТЕЦЬКІЙ ОСВІТІ.....28

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В БІЗНЕСІ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК31

КАЛІНІН О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЇХ ВПЛИВУ31

АНДРЕЄВА В. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ34

АНДРЕЄВА Д., АНДРЕЄВА В. РОЛЬ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ36

ANDRIUSHCHENKO T. HARNESSING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR INNOVATION AND BUSINESS RESILIENCE IN PUBLISHING.....38

АРТАМОНОВА Л., АНДРЕЄВА В. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ41

БЕЗДІТКО Р., БОГДАНОВИЧ О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ВІДБУДОВІ ТА СТІЙКОМУ РОЗВИТКУ43

БОРИС Ю., МОСІЙЧУК Т. РОЗВИТОК ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ФУД - РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ45

ВОЛОШАНІВСЬКИЙ І. ПРИНЦИПИ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИМ БІЗНЕСОМ	49
ГОДЯЦЬКИЙ А. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБРОБКИ ЗАМОВЛЕНЬ МАЛОГО E-COMMERCE БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ LEAN-ІНСТРУМЕНТІВ: ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС.	52
ДИДА А., ЗОМЧАК Л. ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	55
ДУБЕНСЬКИЙ Д., КАЛІНІН О. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ПІД ЧАС КРИЗ У ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНДАХ	57
ЕНДЕБЕРЯ І., ГЕРАСИМОВА Т. ПОТОЧНИЙ СТАН РОБОТОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ: ОБОРОННИЙ, ПРОМИСЛОВИЙ ТА ОСВІТНІЙ АСПЕКТИ	59
ЖУЧЕНКО О., БОГУСЛАВСЬКА С. НЕОБХІДНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД.....	62
ЗУБКОВ Р. УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ	65
ІВЧУК В., СВІТЛАК І. ЕКОНОМІЧНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	67
ІНОЗЕМЦЕВ С. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	70
КАХНО І., ДЕМЧЕНКО О. КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У ВИРОБНИЦТВІ ПОВНОМЕТРАЖНОГО КІНО В УКРАЇНІ	73
ЛАВРУК М. РИЗИКИ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В БІЗНЕСІ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....	76
ЛАДОНЬКО Л., САХНО С. МІСЦЕ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	80
ЛЕВЧЕНКО Д. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ПАРАДИГМА ЗМІН ВРЯДУВАННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ	83
LUKUTIN O., MICHKIVSKYY S. AI AS A CATALYST OF ORGANIZATIONAL AGILITY: STRUCTURAL, CULTURAL AND LEADERSHIP IMPLICATIONS	86
МАКСИМЧУК К. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В БУХГАЛТЕРСЬКІЙ КОМПАНІЇ	89
НИЖНИК О., КОРЕЙБА А. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У НАЦІОНАЛЬНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	91
ПАЛІЄНКО Т. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	94

ПОЛТОРАЦЬКА О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	97
СЕНІВ А., ЗОМЧАК Л. СТІЙКІСТЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	99
СЕНЮК Є., МЕЛЬНИЧУК В. ЗАСТОСУВАННЯ DOCKER ДЛЯ ЕКОНОМІЇ ЗАТРАТ ТА РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	101
СНІГУР М., ЗОМЧАК Л. ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА СТАН РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ ..	104
ТЮТЮНИК О. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	107
KHOZHYLO M. INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE: CHALLENGES AND STRATEGIC DIRECTIONS IN THE CONTEXT OF GREEN TRANSFORMATION.....	110
ЧУПРА Б. РИНОК FOOD-TECH В УКРАЇНІ	112
СЕКЦІЯ 3. МЕДІАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОНФЛІКТІВ	117
БОРОДИНА О., ДОЛЯНОВСЬКА І. HYBRID DISPUTE RESOLUTION ЯК ПРОЦЕДУРА ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ ШЛЯХОМ ПОЄДНАННЯ АРБІТРАЖУ ТА МЕДІАЦІЇ .	117
ВАСИЛЮК М., КАЛІНІНА Н. РОЛЬ МІФОЛОГІЇ І НАРОДНОЇ ТВОРЧОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ	120
LEMBERSKYI O., LYSENKO Y., MARDAR O. THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL AND EMOTIONAL ASPECTS OF MEDIATION: EMPATHY, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SUPPORT FOR PARTICIPANTS	124
ОЛІФЕРОВСЬКИЙ М. ПОКРАЩЕННЯ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРА	127
ТРАЧ О. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ МЕДІАЦІЇ У КРАЇНАХ З ВИСОКИМ РІВНЕМ КУЛЬТУРНОЇ РІЗНОМАНІТНОСТІ	131
ШВОРАК Р., КАЛІНІНА Н. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ НЕНАСИЛЬНИЦТВА ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ	138

СЕКЦІЯ 1. КОМУНІКАЦІЇ ТА ЛІДЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО

Володимир ВОЛОБОЄВ

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва та менеджменту,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій,

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-3163-4219>

v.voloboev@econom.zp.ua

ЦИФРОВІ КОЛАБОРАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТНИХ КОМАНД

Volodymyr VOLOBOIEV

PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Entrepreneurship and Management,
Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies,

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-3163-4219>

v.voloboev@econom.zp.ua

DIGITAL COLLABORATION PLATFORMS AS A DRIVER OF PROJECT TEAM EFFICIENCY

Зростання складності проектної діяльності та динаміка зовнішнього середовища зумовлюють потребу в пошуку нових підходів до організації командної роботи. Традиційні засоби комунікації та контролю дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення своєчасності рішень, узгодженості дій та злагодженості у командній взаємодії. У цьому контексті особливої значущості набувають цифрові колабораційні платформи, які стають основою інтеграції комунікацій, планування й аналітики у сфері проектного менеджменту.

Під цифровою колабораційною платформою розуміється інформаційно-технологічна система, яка надає інтегровану функціональність для підтримки командної роботи: комунікацію (синхронну й асинхронну), спільне управління завданнями, обмін інформацією і документами, координацію ресурсів та аналітичні засоби для моніторингу і оптимізації процесів [1].

До найпоширеніших цифрових колабораційних платформ належать: Slack (миттєві повідомлення, обмін файлами); Microsoft Teams (чат, відеозустрічі, сховище документів); Trello (візуальна організація завдань за допомогою дошок, списків і карток); Asana (керування завданнями та проектами, відстеження дедлайнів і прогресу); Zoom (проведення відеоконференцій і вебінарів) [2]. Звісно, цей перелік не є вичерпним і може бути доповнений, зокрема: Miro (онлайн-дошки для спільного моделювання й брейнштормів), Notion (простір для нотаток, баз даних і управління знаннями), Google Workspace (хмарні сервіси для спільної роботи з документами) та ін.

У сучасному проектному менеджменті цифрові колабораційні платформи поступово змінюють свою роль. Спочатку вони розглядалися як допоміжні інструменти для комунікації та спільного доступу до документів, однак нині виконують функції комплексних середовищ управління проектами. Вони інтегрують різноманітні модулі: чати, відеозв'язок, календарі,

системи відстеження завдань та інтеграції із зовнішніми додатками. Це забезпечує не лише координацію дій команди, але й підвищує прозорість прийняття рішень, дозволяє фіксувати знання та формувати організаційну пам'ять. Таким чином, платформи еволюціонували від засобів підтримки операційної діяльності до стратегічних інструментів, що впливають на структуру робочих процесів і культуру взаємодії в командах.

Майбутній розвиток цифрових колабораційних платформ визначається кількома ключовими тенденціями. По-перше, інтеграція алгоритмів штучного інтелекту змінює підходи до управління проектами: системи отримують можливість автоматично узагальнювати результати нарад, прогнозувати ризики, пропонувати оптимальний розподіл ресурсів та відстежувати рівень завантаженості команди. По-друге, посилюється тренд на екосистемність, коли платформи перетворюються на центри взаємодії з іншими бізнес-сервісами (CRM та BI), що сприяє формуванню єдиного цифрового простору управління. По-третє, зростає значення аналітики та візуалізації даних, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі інтегрованих показників ефективності. Нарешті, актуальними стають питання безпеки та захисту даних, адже поширення хмарних платформ вимагає дотримання високих стандартів конфіденційності. У сукупності ці тенденції формують перспективу переходу від платформ як інструментів співпраці до інтелектуальних систем управління знаннями та процесами у проектному менеджменті.

Отже, цифрові колабораційні платформи поступово виходять за межі інструментального забезпечення комунікацій та набувають стратегічного значення у проектному менеджменті. Їхня здатність поєднувати організаційні процеси з аналітичними й інтелектуальними механізмами забезпечує новий рівень узгодженості дій, адаптивності та продуктивності команд, що й визначає їх як ключовий чинник підвищення ефективності проектної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wegner, D., da Silveira, A. B., Marconatto, D., & Mitrega, M. (2024). A systematic review of collaborative digital platforms: Structuring the domain and research agenda. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2663–2695. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00695-0>
2. Anderson, B. (2025, June 16). What is a collaboration platform? Benefits, key features, and top choice for enterprise. Bloomfire. <https://bloomfire.com/blog/what-is-a-collaboration-platform/>

Валентина ВЛАСОВА

Ph.D, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>
vp067vlasova@gmail.com

Денис МЕЛЬНИК

магістр
Національний транспортний університет

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

Valentyna VLASOVA

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Public
Administration
National Transport University
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>
vp067vlasova@gmail.com

Denys MELNYK

Master
National Transport University

SOCIO-CULTURAL FACTORS IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE GLOBAL BUSINESS STRATEGY

У сучасних умовах глобалізації ефективне функціонування міжнародних компаній значною мірою залежить від здатності враховувати соціокультурні особливості різних регіонів. Соціокультурні фактори включають традиції, звички, цінності, релігійні та етнічні особливості населення, а також локальні норми поведінки споживачів.

Наукові дослідження [1,2,3] підтверджують, що соціокультурні фактори є невід'ємною частиною формування ефективної глобальної бізнес-стратегії.

Ігнорування цих аспектів може призводити до зниження ефективності діяльності компанії та негативного сприйняття її бренду. Водночас інтеграція соціокультурних чинників у діяльність компанії дозволяє підвищити її конкурентоспроможність та сформувати довіру споживачів.

Прикладом є шведська компанія ІКЕА, яка демонструє, як соціокультурні чинники інтегруються у міжнародну бізнес-стратегію, адаптуючи продукти, комунікації та сервіси до традицій, цінностей і потреб споживачів у різних країнах [4].

У практичній діяльності це проявляється у розробці меблів та інтер'єрних рішень, які враховують специфіку житлових умов і спосіб життя мешканців конкретних регіонів. Наприклад, в Індії кухні організовані з урахуванням традиційних способів приготування їжі, а в США та Європі меблі більші й пристосовані до сімейного способу життя. У Японії, де

квартири відносно невеликі, пропонуються компактні трансформовані меблі, що економлять простір.

ІКЕА вперше вийшла на японський ринок у 1974 році, проте зазнала невдачі через ігнорування соціокультурних факторів: меблі були завеликі для маленьких квартир, концепція «зроби сам» не відповідала очікуванням споживачів, а стиль скандинавського мінімалізму видавався надто холодним. У 2006 році компанія повернулася, врахувавши попередні помилки: розробила компактні й багатофункціональні меблі, спростила інструкції, запровадила доставку та збірку, адаптувала маркетинг під ідею ефективного використання невеликих просторів і відкривала магазини біля станцій метро. Завдяки такій гнучкій бізнес-стратегії ІКЕА змогла завоювати японський ринок і стала асоціюватися зі стильним та доступним рішенням для сучасних міських жителів.

ІКЕА не змогла закріпитися на кількох ринках через поєднання соціокультурних, економічних та політичних факторів. У Південній Кореї концепція «зроби сам» та високі ціни не відповідали очікуванням споживачів, а конкуренція з місцевими брендами була сильною. В Греції та Венесуелі економічна нестабільність і кризи знизили купівельну спроможність, а в росії геополітична ситуація змусила компанію повністю піти з ринку.

Соціокультурна чутливість компанії проявляється також у комунікаціях зі споживачами. У рекламних кампаніях не використовуються образи або вислови, які можуть бути неприйнятними, та підкреслюються етичні та соціальні аспекти діяльності, такі як екологічність, інклюзивність і сімейні цінності. Крім того, компанія створює тематичні колекції та комунікації під час локальних свят і традицій. Наприклад, під час Китайського Нового року оформлення товарів і магазинів використовує червоні та золоті кольори, у мусульманських країнах під час Рамадану адаптується ресторанне меню та реклама, а в Європі на Різдво пропонуються продукти та оформлення, що підкреслюють сімейний затишок і традиційні прикраси.

Важливим аспектом є також локалізація каналів комунікацій. Компанія використовує популярні соціальні мережі та контент рідною мовою, з урахуванням культурного контексту, що дозволяє встановлювати ефективний контакт зі споживачами. Особлива увага приділяється ресторанам, де меню враховує національні смаки та релігійні обмеження, пропонуються локальні десерти, а також вегетаріанські та халяльні страви.

Кейси ІКЕА цінні не лише з маркетингового погляду, а і як наочний приклад того, як соціокультурні фактори формують ефективну глобальну бізнес-стратегію. Досвід компанії показує, що успіх на міжнародних ринках залежить не тільки від привабливості продуктів чи цінової політики, а й від глибокого розуміння культурних особливостей, традицій, стилю життя та очікувань споживачів у різних країнах. Адаптація меблів, сервісів, комунікацій та навіть логістичних рішень під локальні умови дозволяє ІКЕА будувати довіру клієнтів, підвищувати лояльність і забезпечувати стійке зростання бізнесу, демонструючи, що соціокультурні чинники є ключовим елементом стратегічного планування у глобальному масштабі.

Соціокультурні фактори формують основу ефективної глобальної бізнес-стратегії, оскільки визначають адаптацію продуктів, маркетингових повідомлень та управлінських практик до локальних умов. Успішні компанії поєднують глобальну цілісність бренду з гнучкістю, враховуючи культурні відмінності споживачів і партнерів. Таким чином, увага до

соціокультурних аспектів забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток бізнесу на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенчук, Т. Б., Боняр, С. М., Коба, В. Г., Власова, В. П., Осипова, Є. Л., та ін. (2023). Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ.
2. Коба, В. Г., Тарновська, І. В., & Власова, В. П. (2023). Соціокультурна діяльність в Україні: урахування досвіду країн ЄС. Актуальні питання гуманітарних наук, 60(2), 33–40. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/60-2-5>
3. Довгаль, О. А., & Панкова, Ю. М. (2021). Соціокультурні фактори розвитку сучасних форм міжнародного бізнесу [Монографія]. Харків: О. А. Мірошніченко.
4. ІКЕА. (n.d.). ІКЕА Wien. <https://www.ikea.com/at/de/stores/wien/>

Євген КАГАНОВСЬКИЙ

магістрант освітньої програми «Бізнес адміністрування»,
Бізнес Школа «КРОК»

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7399-3566>

KahanovskyiYO@krok.edu.ua

Тетяна МОСІЙЧУК

кандидат економічних наук,

декан Бізнес Школи «КРОК»

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

TetianaMK@krok.edu.ua

ЕВОЛЮЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АГЕНТНОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Yevhen KAHANOVSKYI

Master's student of the MBA educational program

KROK Business School,

KROK University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7399-3566>

KahanovskyiYO@krok.edu.ua

Tetiana MOSIYCHUK

PhD, Dean of the KROK Business School,

KROK University

TetianaMK@krok.edu.ua

EVOLUTION, CHALLENGES AND PROSPECTS OF AGENTIC GOVERNANCE IN UKRAINE

Актуальність. Світ перебуває у періоді швидких змін, що супроводжуються глобальними кризами та цифровою трансформацією. Традиційні моделі державного управління вже не відповідають вимогам часу. Україна поєднує складну спадщину централізованих систем та бюрократичного управління із лідерством у цифровізації (Дія, міграція в хмарні реєстри, підтримка донорів), стала унікальним майданчиком для впровадження інноваційних підходів. Особливої ваги набуває агентне урядування як модель, де цифрові агенти автономно чи напівавтономно виконують управлінські функції, пов'язані з державними послугами. Вони підвищують ефективність, прозорість і стійкість державних сервісів.

Постановка проблеми

Впровадження агентного урядування в Україні супроводжується низкою викликів, таких як: технологічні (з наявною застарілою інфраструктурою і потребою в модернізації та

кіберзахисті), організаційні (опір змінам на місцях, дефіцит кадрів, необхідність нової культури держслужби), фінансові (значні інвестиції, невизначеність фінансування, складність оцінки ефективності), етичні (прозорість, підзвітність, справедливість, недопущення дискримінації) (3; 6; 7).

Глобальні тренди засвідчують, що до 2028 року 75% держав планують впровадити мультиагентні AI-системи, але лише 40% будуть готові до гнучкої адаптації (3).

Важливо сформулювати завдання на перших етапах створення моделі впровадження агентного урядування, що враховує міжнародний досвід, українські реалії, ризики, кадрові, етичні та безпекові аспекти.

Результати дослідження

Теоретичні засади звертають нас до розуміння, де агентне урядування інтегрує підходи менеджменту, права, соціології та IT. Типології агентних систем дозволяють урахувати технічні, організаційні та етичні вимоги до інновацій.

Міжнародним досвідом і існуючими прикладами перших подібних впроваджень є Естонія (KrattAI, X-Road як проактивні виплати з інтеграція даних реєстрів), Велика Британія (впроваджені чат-боти, автоматизовані контакт-центри) та США (хмарна модернізація судових систем).

В українському контексті варто виділити Дію з плануванням пілотних проєктів з автоматизації соціальних виплат, наповненням понад 22 млн. користувачів і вже існуючими 130+ цифровими послугами.

Важливою є суспільна підтримка, оскільки й 63% українців послуговуються електронними сервісами (1; 8; 9).

Роль Microsoft AI

Майкрософт дозволяє використовувати повноцінну поєднану екосистему з безпекою як парасольку для всієї екосистеми, що в такому разі може складатися з Copilot для автоматизації документообігу, аналітики, підготовки рішень, Azure AI для інтелектуальних агентів, чат-ботів, Power BI як прозору аналітику та моніторинг KPI, Syntex для обробки неструктурованих документів і Viva Insights для аналізу роботи і персоналізованих рекомендацій (5).

Вигоди та перспективи

Результатами перших упроваджень можуть бути такі вигоди, як антикорупційність з мінімізацією людського фактору, економічність, коли послуги стають у 2-3 рази швидші й дешевші, стійкість як безперервність сервісів навіть у кризових умовах, громадянорічність за умови надання проактивних сервісів з орієнтацією на потреби громадян і посилення кадрового потенціалу через формування нової генерації цифрових лідерів.

Висновки

Агентне урядування є не просто технологічною новацією, а системною трансформацією державних сервісів. Воно змінює взаємодію між державою, громадянином і технологіями. Україна, маючи високий рівень цифрової зрілості, досвід кризового управління та підтримку партнерів, може стати взірцем для інших країн. Ключовими чинниками такого успіху є інвестиції у людський капітал, етичні стандарти, гнучкі організаційні структури та стратегічне партнерство з технологічними лідерами. Впровадження агентного урядування дозволить Україні підвищити ефективність, прозорість, стійкість і громадянорічність державних сервісів у сучасному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дія. Офіційна сторінка проєкту, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/Diia>
2. Buchanan, J. M., & Tullock, G. The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1962. 384 с. URL: <https://archive.org/details/calculusofconsen0000jame>
3. Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies Highlights Developer Productivity, Total Experience, AI and Security. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-08-21-gartner-2024-hype-cycle-for-emerging-technologies-highlights-developer-productivity-total-experience-ai-and-security>
4. Ilves, L., Kilian, M., Peixoto, T., & Velsberg, O. The Agentic State: How agentic AI will revamp 10 functional layers of government and public administration. Global GovTech Centre Whitepaper (Version 1.0, May 2025). 36 с. URL: <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=5748>
5. Microsoft. Responsible AI and Cybersecurity in Government, 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/ai/responsible-ai>
6. Schmitz, C., Rystrom, J., & Batzner, J. Oversight Structures for Agentic AI in Public-Sector Organizations. arXiv preprint arXiv:2506.04836 (June 2025). 27 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.04836>
7. Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H., 2023. Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. Government Information Quarterly, 40(4), 101881. Elsevier. 22 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.17218>
8. OECD. Digital Government Index, 2025. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-government-index>
9. World Bank. GovTech Maturity Index Update, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>

Олексій ЛИСТОПАД

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної педагогіки,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3121-324X>

lystopad.oa@pdpdpu.edu.ua

Ірина МАРДАРОВА

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної педагогіки,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8899-2830>

mardarova.ik@pdpdpu.edu.ua

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО ЯК РЕСУРС ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ

Oleksii LYSTOPAD

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Preschool Education, State
institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky»

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3121-324X>

lystopad.oa@pdpdpu.edu.ua

Iryna MARDAROVA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Preschool Education,
State institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky»,

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8899-2830>

mardarova.ik@pdpdpu.edu.ua

EDUCATIONAL LEADERSHIP AS A RESOURCE FOR EDUCATIONAL MANAGEMENT IN SHAPING THE VALUES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN FUTURE TEACHERS

Сучасна освітня парадигма перебуває у стані динамічної трансформації, зумовленої глобалізаційними процесами, цифровізацією суспільства, зростанням ролі інновацій та актуалізацією цінностей сталого розвитку. У цьому контексті професійна підготовка педагогічних кадрів потребує нових підходів, зорієнтованих не лише на засвоєння знань і формування фахових компетентностей, а й на розвиток здатності до управління змінами, організації освітнього середовища та виховання у здобувачів освіти соціально значущих цінностей [1; 5].

У цьому аспекті варто взяти до уваги, що особливе місце в зазначеному процесі посідає освітній менеджмент, який розглядається як система цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на ефективну організацію освітнього процесу, розвиток закладу освіти та забезпечення його інноваційного потенціалу. Важливою складовою освітнього менеджменту

виступає освітнє лідерство, що акумулює стратегічні й організаційні ресурси управління та забезпечує їх реалізацію у формуванні цінностей сталого розвитку майбутніх педагогів [3].

Означені факти переконують у тому, що освітнє лідерство в контексті менеджменту означає не лише виконання управлінських функцій, а й реалізацію культуротворчої місії, яка виявляється у здатності керівників і викладачів виступати ініціаторами позитивних змін, створювати умови для розвитку студентського самоврядування, упроваджувати інноваційні практики та забезпечувати партнерську взаємодію з громадськими й професійними спільнотами. Отже, лідерство можна розглядати як ключовий ресурс підвищення якості професійної підготовки педагогічних кадрів [5].

З огляду на цілі «Освіти для сталого розвитку» (UNESCO, 2015), майбутній педагог має постати не лише носієм знань, але й управлінцем освітніх процесів у широкому сенсі – здатним ініціювати та підтримувати суспільно значущі проекти, формувати культуру відповідальності, екологічної свідомості та соціальної справедливості серед здобувачів освіти. Саме тому дослідження освітнього лідерства як ресурсу освітнього менеджменту відкриває нові перспективи модернізації професійної підготовки

Ефективне управління процесом формування цінностей сталого розвитку в освітньому середовищі потребує системної реалізації комплексу управлінських функцій, що втілюються через освітнє лідерство. До ключових функціональних складових цього процесу належать мотиваційно-стимулююча, організаційно-координаційна та контрольньо-оцінювальна функції.

Мотиваційно-стимулююча функція освітнього лідерства передбачає створення інституційного середовища, яке формує стійкий інтерес здобувачів освіти до проблематики сталого розвитку. Реалізація мотиваційно-стимулюючої функції відбувається шляхом залучення студентів до проектної діяльності, підтримки їхніх ініціатив через грантові програми, організацію конкурсів інноваційних ідей, а також запровадження механізмів суспільного та академічного визнання досягнень у сфері сталого розвитку.

Організаційно-координаційна функція полягає у стратегічному управлінні розробкою й упровадженням освітніх програм, що інтегрують академічні знання з практико-орієнтованими підходами до реалізації цілей сталого розвитку. Вона охоплює забезпечення міждисциплінарної взаємодії, координацію діяльності кафедр, наукових лабораторій і структурних підрозділів закладу вищої освіти, а також розвиток партнерства з громадськими організаціями, бізнесом та органами влади з метою розширення можливостей практичного впровадження принципів сталого розвитку.

Контрольно-оцінювальна функція освітнього лідерства зорієнтована на системний моніторинг і оцінювання результативності освітніх ініціатив, спрямованих на інтеграцію цінностей сталого розвитку. Реалізація контрольньо-оцінювальної функції передбачає використання сучасних методів освітньої аналітики, визначення індикаторів ефективності (зокрема, рівень сформованості компетентностей сталого розвитку, ступінь участі студентів у екологічних та соціальних проектах), а також організацію зворотного зв'язку для подальшого удосконалення освітніх стратегій.

Можна впевнено стверджувати, що реалізація зазначених функцій освітнього лідерства забезпечує цілісність управлінського процесу, сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в освітню практику та формуванню в майбутніх фахівців здатності до відповідальної професійної і громадянської діяльності.

Ефективна реалізація управлінського ресурсу освітнього менеджменту у формуванні цінностей сталого розвитку майбутніх педагогів можлива лише за умови впровадження цілісної системи управлінських механізмів, інтегрованих у стратегію розвитку закладу вищої освіти. Такі механізми мають не обмежуватися окремими ініціативами, а виступати інституційно закріпленими складовими освітньої політики, що забезпечує їхню сталість, ефективність і результативність.

По-перше, упровадження міждисциплінарних освітніх компонентів («Педагогіка сталого розвитку», «Основи циркулярної економіки в освіті» тощо) має розглядатися не як ініціатива окремих викладачів-ентузіастів, а як частина довгострокової стратегії університету, інтегрована в його місію та освітні програми. Такий підхід дозволяє формувати у студентів цілісне розуміння взаємозв'язку педагогічної діяльності з глобальними завданнями сталого розвитку.

По-друге, системне створення інституційних умов для розвитку студентського самоврядування сприяє перетворенню здобувачів освіти з об'єктів педагогічного впливу на активних суб'єктів освітнього процесу. Зокрема, інституалізація таких структур, як «екоради» чи «офіси сталого розвитку», забезпечує можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень, реалізації екологічних та соціальних ініціатив, а також у формуванні власної траєкторії професійного розвитку.

По-третє, організація хакатонів, тренінгів та соціальних проектів у межах проектного підходу надає студентам можливість опановувати інструменти стратегічного планування, управління ресурсами, оцінювання результативності та командної взаємодії. Така діяльність формує практико-орієнтовані компетентності, розвиває підприємливість і здатність до вирішення складних суспільних проблем у контексті цілей сталого розвитку.

По-четверте, активне партнерство закладу вищої освіти з громадськими організаціями, бізнес-структурами та місцевими громадами має стати невід'ємною частиною стратегії зовнішніх комунікацій університету. Така співпраця дозволяє досягати синергетичного ефекту: поєднувати академічний потенціал із практичними ресурсами соціальних і бізнес-структур, створювати простір для інноваційної взаємодії та підвищувати суспільну значущість університету.

По-п'яте, розвиток інституту наставництва та тьюторства виступає важливим інструментом накопичення і трансляції професійного капіталу університету. Наставництво забезпечує не лише передачу знань і досвіду від викладачів і старших студентів, але й підтримку лідерського потенціалу молоді, сприяє індивідуалізації освітнього процесу, розвитку відповідальності й здатності до самоменеджменту.

Результати здійсненого аналізу дозволяють стверджувати, що системне впровадження зазначених механізмів у практику освітнього менеджменту створює умови для ефективної інтеграції цінностей сталого розвитку в професійну підготовку майбутніх педагогів, забезпечуючи їхню готовність до виконання ролі агентів змін у сучасному суспільстві.

Проведене дослідження дало можливість сформулювати висновок, що освітнє лідерство виступає ключовим ресурсом освітнього менеджменту для досягнення стратегічної мети – формування у майбутніх педагогів цінностей сталого розвитку. Ефективне управління цим ресурсом через механізми стратегічного планування, проектного управління та розвитку партнерств дозволяє трансформувати освітній процес, забезпечуючи підготовку педагогів-лідерів, здатних реалізовувати ідеї сталого розвитку в майбутній професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
2. Листопад О., Мардарова І. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. Ізмайльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Педагогічні науки. Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2022, (58) С. 89–101. DOI: [https://doi.org/10.31909/26168812.2022-\(58\)-10](https://doi.org/10.31909/26168812.2022-(58)-10)
3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Самоменеджмент освітньої діяльності студентів як складова професійного розвитку засобами дистанційного супроводу. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки, 2023, Вип. 3 (53). С. 40–51. DOI : <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-3-53-40-51>
4. Листопад О., Мардарова І., Листопад Н. Педагогічна підтримка сталого професійно-творчого саморозвитку майбутніх педагогів. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія. Педагогіка, 2025. № 1 (8), С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-7013-2025-1-12>
5. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

Ірина МАЛА

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>

IrynaMB@krok.edu.ua

КОМУНІКАЦІЯ ЛІДЕРА ЯК СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНІ ЧАСИ

Iryna MALA

Senior Lecturer, Department of Marketing and Behavioral Economics,
Senior Lecturer, Department of Management Technologies,
University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua

LEADERSHIP COMMUNICATION AS AN ORGANIZATIONAL SURVIVAL STRATEGY IN TURBULENT TIMES

Актуальність дослідження. Сучасний світ характеризується постійною нестабільністю: економічні кризи, глобальні пандемії, військові конфлікти, технологічні прориви. У таких умовах організації часто опиняються перед викликом виживання. Ключова роль у цьому процесі належить лідерам, але не стільки через управлінські рішення, скільки через їхню здатність комунікувати. Комунікація стає інструментом не лише передачі інформації, а й формування довіри, зниження тривоги та мобілізації колективу. Саме тому розгляд комунікації лідера як стратегії виживання організації набуває особливої актуальності. і потребує подальшого дослідження та практичного впровадження у всіх сферах діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси лідерства та організаційного управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження - особливості та механізми комунікації лідера як ключового інструменту забезпечення виживання, стійкості та адаптивності організації в періоди кризи й змін.

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати та практично дослідити роль комунікації лідера як стратегічного ресурсу виживання організації в умовах турбулентності, визначити ефективні підходи й інструменти лідерської комунікації для підтримки довіри, згуртованості та інноваційної здатності колективу.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання: проаналізувати теоретичні основи лідерської комунікації та її місце в системі управління; дослідити сутність та прояви турбулентності як зовнішнього фактора впливу на організації; визначити ключові функції та принципи комунікації лідера в умовах кризових змін; розкрити механізми впливу лідерської комунікації на формування довіри, зниження невизначеності та мобілізацію колективу; оцінити практичні приклади комунікації лідерів у турбулентних умовах

(українських та міжнародних); сформулювати рекомендації щодо розробки комунікаційних стратегій лідера для підвищення стійкості організації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці провідних дослідників у галузі лідерства, організаційної поведінки та кризової комунікації, які заклали теоретичні та практичні підвалини для аналізу ролі комунікації лідера в умовах турбулентності.

Важливим підґрунтям виступають дослідження К. Вейка, який у концепції sensemaking розкрив механізми інтерпретації невизначеності та координації колективних дій в організаціях [1]. Не менш значущими є праці Д. Коттера, де обґрунтовано модель восьми кроків змін і акцентовано на комунікації бачення як основі лідерства в кризових умовах [2]. Своєю чергою, Р. Хейфец та М. Лінські розвинули підхід adaptive leadership, де комунікація розглядається як ключовий інструмент роботи з адаптивними викликами та невизначеністю [3].

Дослідження У. Кумбса в межах Situational Crisis Communication Theory (SCCT) надали емпірично підтверджені моделі вибору стратегій комунікації залежно від типу кризи та рівня відповідальності організації [4]. У сфері організаційної психології фундаментальними стали праці Е. Едмондсон, яка показала значення психологічної безпеки й довіри для ефективної взаємодії та навчання команд, особливо в умовах високої невизначеності [5].

У сучасному контексті заслуговують уваги дослідження Б. Гройсберга та М. Слінда, які в роботі Talk, Inc. представили концепцію «розмовного лідерства», де комунікація розглядається як процес побудови довіри через відкритість, інтерактивність та залучення працівників [6]. Також цінними є праці Л. Мен та Д. Стакса, які досліджували вплив стилю лідерської комунікації на сприйняття корпоративної репутації й залученість персоналу [7].

Таким чином, інформаційна база дослідження поєднує класичні теорії лідерства і змін із сучасними концепціями кризової комунікації, психологічної безпеки та «розмовного» стилю управління. Це забезпечує комплексність підходу та дозволяє розглядати комунікацію лідера як стратегічний ресурс виживання організації в умовах турбулентного середовища.

Методологічною основою роботи є поєднання системного, міждисциплінарного та комплексного підходів, що дозволяє розглядати комунікацію лідера як інтегральне явище на перетині менеджменту, організаційної психології та теорії комунікацій. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань було застосовано такі методи: теоретичний аналіз і синтез — для узагальнення підходів до трактування понять «лідерська комунікація», «турбулентність» та «стратегія виживання» в науковій літературі; порівняльний аналіз — для зіставлення класичних і сучасних концепцій лідерства та комунікацій у кризових умовах (моделі Дж. Коттера, К. Вейка, Р. Хейфеца, У. Кумбса тощо); метод кейс-стаді — для дослідження практичних прикладів комунікації лідерів у періоди криз (зокрема діяльність міжнародних корпорацій у часи пандемії COVID-19 та досвід українських компаній в умовах війни); системно-структурний метод — для виявлення зв'язків між ефективністю комунікації лідера та рівнем стійкості організації; метод узагальнення та індукції — для формування рекомендацій щодо побудови комунікаційної стратегії лідера як інструменту адаптації та виживання організації. Застосування цих методів забезпечує комплексність дослідження, дозволяє поєднати теоретичний і практичний рівні аналізу та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ролі комунікації лідера у подоланні турбулентності.

Етапи та результати дослідження. Дослідження проблеми комунікації лідера в умовах турбулентності здійснювалося у кілька послідовних етапів, що забезпечило логічність та системність отриманих висновків.

Перший етап полягав у теоретико-методологічному аналізі наукових джерел. Було опрацьовано праці К. Вейка, Дж. Коттера, Р. Хейфеца, У. Кумбса, Е. Едмондсон та інших авторів, які розкривають сутність лідерської комунікації, механізми адаптивного лідерства й кризового управління. Результатом цього етапу стало формування понятійно-категоріального апарату дослідження та визначення ключових детермінант ефективної комунікації лідера в умовах невизначеності.

Ефективна комунікація лідера в умовах невизначеності визначається рядом ключових детермінант, які забезпечують успішну взаємодію з командою і підтримують стабільність організації. Лідер повинен відкрито ділитися інформацією про стан справ в організації, її виклики та можливості. Прозорість знижує рівень тривоги серед співробітників, оскільки вони відчувають, що мають доступ до важливої інформації, яка впливає на їхню роботу та організацію в цілому. Ефективна комунікація вимагає здатності лідера швидко адаптувати свої повідомлення та стиль спілкування в залежності від змінюваних умов. Це включає в себе готовність враховувати нові дані, відгуки команди та зовнішні чинники, які можуть впливати на організацію. Лідер, який вміє слухати та розуміти емоційний стан своїх співробітників, може краще реагувати на їхні потреби. Емпатична комунікація допомагає створити атмосферу довіри та підтримки, що є критично важливим у стресових ситуаціях. Вміння формулювати свої думки просто та зрозуміло є важливим для уникнення непорозумінь. Лідер повинен уникати складних термінів і jargon, щоб кожен член команди міг легко зрозуміти повідомлення. Постійна комунікація забезпечує своєчасну інформацію про зміни, досягнення та виклики. Регулярні зустрічі, оновлення та інформаційні бюлетені дозволяють підтримувати команду в курсі справ і знижують рівень невизначеності. Лідер повинен активно залучати співробітників до процесу комунікації, запитуючи їхню думку та враховуючи їхні відгуки. Це не лише покращує якість прийнятих рішень, але й підвищує відданість команди. Комунікація повинна бути частиною загальної стратегії організації. Лідер має чітко розуміти, як його повідомлення вписуються в контекст стратегічних цілей компанії та які результати він прагне досягти. Сучасні комунікаційні платформи та інструменти можуть суттєво підвищити ефективність комунікації. Лідери повинні використовувати цифрові засоби для швидкого обміну інформацією та підтримки зв'язку з командою, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи. Таким чином, ключові детермінанти ефективної комунікації лідера в умовах невизначеності включають прозорість, адаптивність, емпатію, чіткість, регулярність, залученість, стратегічний підхід та використання технологій. Ці елементи сприяють формуванню довіри, зниженню рівня тривоги та підтримці мотивації серед співробітників, що є критично важливими для виживання організації в умовах турбулентності.

Другий етап був спрямований на систематизацію практичних кейсів лідерських комунікацій під час кризових подій. Було здійснено аналіз прикладів із практики міжнародних корпорацій (Microsoft, Apple, Google) у період пандемії COVID-19, а також досліджено досвід українських організацій, що функціонують у воєнних умовах. Встановлено, що визначальними факторами стійкості є прозорість, регулярність та емоційна насиченість комунікаційних дій лідера.

Аналіз практики глобальних корпорацій показує, що саме якісна комунікація керівників стала ключовим фактором стабільності в умовах пандемії. Саття Наделла (Microsoft) у 2020 р. систематично проводив онлайн-зустрічі та надсилав внутрішні повідомлення, акцентуючи на емпатії та взаємній підтримці. Harvard Business Review

зафіксував, що така стратегія допомогла зберегти високий рівень довіри працівників і забезпечила плавний перехід до віддаленої роботи [8]. Тім Кук (Apple) у березні 2020 р. оприлюднив відкритий лист до співробітників, де чітко виклав заходи безпеки, а також закликав до солідарності й взаємної підтримки. За даними Forbes, прозорість і водночас емоційна насиченість цього звернення дозволили компанії уникнути масових звільнень і підтримати корпоративну культуру [9]. Сундар Пічаї (Google) започаткував щотижневі «all-hands» зустрічі у форматі прямого ефіру, під час яких особисто відповідав на питання працівників. MIT Sloan Management Review відзначає, що регулярність і діалогічність цих комунікацій значно знизили рівень тривожності та прискорили адаптацію колективу до нових умов [10].

Вітчизняні компанії також продемонстрували значення прозорості й емоційності комунікацій у період екзистенційних викликів. Так, керівництво Нова пошта. з перших днів війни публічно інформувало клієнтів та персонал про роботу відділень, правила безпеки й безкоштовну доставку гуманітарних вантажів. Це сприяло зміцненню довіри клієнтів і підвищило мотивацію співробітників [11]. Співзасновники Monobank активно використовували Telegram-канал для постійного інформування клієнтів про стабільність системи й нові сервіси підтримки армії. Регулярність і емоційна відвертість цих звернень сформували відчуття спільної причетності та солідарності між клієнтами та командою [12].

Під час масових евакуацій генеральний директор Укрзалізниці. систематично виступав із публічними зверненнями, звітуючи про безпечні маршрути й графіки руху. Це забезпечило високий рівень довіри населення та утвердило образ компанії як «надійної артерії країни» у критичний час [13].

Порівняння міжнародного та українського досвіду дозволяє виділити три універсальні чинники ефективної лідерської комунікації у кризових ситуаціях: прозорість — чітке інформування про стан справ, виклики та обмеження; регулярність — сталі інтервали й прогнозованість комунікацій, що знижує невизначеність; емоційна насиченість — визнання емоцій колективу, акцент на цінностях і підтримці. Ці чинники співвідносяться з теоріями sensemaking (Weick, 1995), adaptive leadership (Heifetz et al., 2009) та SCCT (Coombs, 2007), які наголошують на ролі комунікації як механізму формування довіри й колективної здатності до адаптації.

Третій етап передбачав узагальнення емпіричних даних і побудову системної моделі впливу лідерської комунікації на виживання організації. Було доведено, що ефективна комунікація знижує рівень невизначеності серед працівників, формує атмосферу довіри та мобілізує колектив до спільних дій. Ключовими результатами цього етапу є виокремлення таких стратегічних функцій лідерської комунікації, як: інтерпретаційна (надання сенсу подіям і змінам); інтеграційна (формування єдиної ідентичності команди); мотиваційна (підтримка готовності діяти в умовах кризи).

Заключний етап був присвячений формуванню практичних рекомендацій щодо комунікаційних стратегій лідера. Запропоновано інструментарій побудови ефективних комунікаційних систем: застосування багатоканальних форматів (онлайн-платформи, внутрішні зустрічі, соціальні медіа), використання сторітелінгу як способу трансляції цінностей, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку для збереження довіри й адаптивності.

Результати дослідження доводять, що комунікація лідера виступає стратегічним ресурсом, здатним компенсувати дефіцит інших організаційних ресурсів у турбулентні часи. Вона стає інструментом виживання не лише завдяки передачі інформації, а насамперед через створення спільного сенсу, зміцнення довіри та формування готовності до колективної адаптації.

Висновки: Проведене дослідження підтвердило, що комунікація лідера є не другорядною управлінською функцією, а стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність організації до виживання в умовах турбулентності. Аналіз теоретичних підходів (К. Вейк, Дж. Коттер, Р. Хейфец, У. Кумбс, Е. Едмондсон) та практичних кейсів (Microsoft, Apple, Google; українські компанії у воєнних умовах) дозволив встановити кілька ключових положень: Прозорість і чесність комунікацій зменшують рівень невизначеності серед працівників і створюють основу для довіри. Регулярність і ритмічність звернень лідера формують передбачуваність у кризовій ситуації та забезпечують психологічну стабільність колективу. Емоційна насиченість і емпатія у зверненнях лідера сприяють згуртованості команди, зниженню стресу та збереженню мотивації. Ефективна лідерська комунікація виконує три стратегічні функції: інтерпретаційну (надання сенсу подіям), інтеграційну (формування спільної ідентичності) та мотиваційну (підтримка готовності діяти). Комунікація є не лише каналом передачі інформації, а механізмом колективного sensemaking, що забезпечує адаптивність організації та її стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, у турбулентні часи саме якісна комунікація визначає, чи зможе організація не лише зберегти функціонування, але й використати кризу як точку зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage URL: https://www.researchgate.net/publication/257397559_Sensemaking_in_organizations_by_Karl_E_Weick_Thousand_Oaks_CA_Sage_Publications_1995_231_pp
2. Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
3. Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. URL: <https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world>
4. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications. URL: https://www.researchgate.net/publication/280153860_
5. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1999-03028-001>
6. Groysberg, B., & Slind, M. (2012). *Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power Their Organizations*. Harvard Business Review Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42614>
7. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. URL: <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/journalArticle/The-impact-of-leadership-style-and/991031575916002976>

8. Goleman, D. (2020). What Makes a Leader in Crisis? Harvard Business Review. URL: https://dme.childrenshospital.org/wp-content/uploads/2019/06/What-makes-a-Leader-HBR.pdf?utm_source=chatgpt.com
9. Forbes (2020). Apple CEO Tim Cook's Coronavirus Response Shows Hallmarks of Crisis Leadership. URL: <https://www.forbes.com/sites/williamjeakle/2020/06/26/tim-cook-speech-comparison/>
10. MIT Sloan Management Review (2021). Leadership Communication in Times of COVID-19. URL: <https://executive.mit.edu/the-future-of-leadership-in-the-post-covid-era-MC47Q6JRB65BCDLJFLHOUVWTHAJA.html>
11. Нова пошта (2025). Офіційні повідомлення компанії про роботу під час війни. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328866>
12. Monobank (2022). Публікації у Telegram-каналі @monobank. URL: <https://uk.tgstat.com/channel/@monobankukraine>
13. Укрзалізниця (2022). Публічні звернення керівництва про евакуаційні перевезення. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/587349/

Максим САВЕНЕЦЬ

магістрант освітньої програми «Бізнес адміністрування»,
Бізнес Школа «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1333-1752>
SavenetsMD@krok.edu.ua

Андрій КОРЕЙБА

старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес-школа «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ «ДЕРЖАВА – БІЗНЕС – ГРОМАДЯНИН»

Maksym SAVENETS

Master's student of the MBA educational program
KROK Business School,
KROK University
ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1333-1752>
SavenetsMD@krok.edu.ua

Andriy KOREIBA

Senior Lecturer
Department of Management and Innovative Development
KROK Business School
Higher Education Institution «University of Economics and Law «KROK»

ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AS THE KEY TO EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN THE STATE, BUSINESS AND CITIZENS

Актуальність. Цифрова трансформація державного управління є одним із пріоритетних напрямів розвитку України та важливим чинником інтеграції у європейський простір. Ефективна взаємодія «держава-бізнес-громадянин» вимагає сучасних механізмів комунікації, заснованих на прозорих і надійних технологіях [7]. Електронний документообіг виступає ключовим інструментом оптимізації управлінських процесів, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення довіри до державних інституцій. Його впровадження дозволяє створити єдиний інформаційний простір, де обмін документами здійснюється швидко, безпечно та з юридичною силою [3].

В умовах глобалізації та цифрової економіки актуальність даної теми зростає, оскільки без ефективного документообігу неможливо забезпечити прозорість управлінських рішень, підвищити конкурентоспроможність бізнесу та створити комфортні умови для громадян.

Водночас цифровий документообіг є важливою складовою євроінтеграційних процесів України та відповідності міжнародним стандартам [1;2].

Постановка проблеми. Незважаючи на впровадження низки цифрових сервісів в Україні, зберігається фрагментарність систем електронної взаємодії [8]. Відсутність єдиної інформаційної шини та стандартизованих підходів ускладнює міжвідомчу комунікацію, створює ризики дублювання процесів та втрати даних [5]. Також існують проблеми з інтеграцією відомчих систем, що призводить до затримок у документообігу та ускладнює доступ до актуальної інформації.

Для бізнесу й громадян проблемою залишається недостатня прозорість процедур, обмежений рівень інтеграції сервісів, а також недостатня гнучкість інструментів у порівнянні з міжнародною практикою. Окремим викликом є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних [2]. Це ускладнює формування довіри до державних інституцій і гальмує цифрову трансформацію [4].

Результати дослідження. Аналіз сучасних тенденцій показує, що електронний документообіг забезпечує комплексні переваги для всіх учасників комунікаційного процесу [5]:

- Для держави – прискорення ухвалення рішень, скорочення адміністративних витрат, підвищення ефективності управління.
- Для бізнесу – створення офіційних каналів обміну документами, зниження транзакційних витрат, посилення правової визначеності.
- Для громадян – доступність цифрових послуг, спрощення процедур подання звернень, контроль за рухом документів у режимі реального часу.

Удосконалення електронного документообігу можливе шляхом впровадження міжнародних стандартів управління інформацією (ISO 15489 [1], ISO 27001 [2], eIDAS [3]), використання технологій штучного інтелекту та блокчейну для автоматизації й захисту даних, а також розвитку кадрового потенціалу у сфері цифрового врядування [6].

В Україні вже впроваджено низку сучасних рішень у сфері електронного документообігу. Для взаємодії «government-to-government» (G2G) використовується СЕВ ОБВ, що забезпечує обмін офіційними документами між органами державної влади [8]. У комерційному секторі поширення набули сервіси «Вчасно», «М.Е.Дос» та інші рішення, які дозволяють бізнесу оперативно обмінюватися юридично значимими електронними документами з контрагентами та державними установами. Такі приклади підтверджують динаміку розвитку екосистеми електронного документообігу в Україні [7].

Міжнародний досвід (зокрема Естонії, Литви та Сингапуру) підтверджує, що комплексні системи електронного документообігу стають базою для ефективної взаємодії держави та суспільства [5]. В Україні також спостерігається прогрес у цій сфері – прикладами є застосунок «Дія», інформаційна система «Вулик», та інші [8]. Однак їхня інтеграція потребує посилення, щоб досягти максимального ефекту.

Висновки. Електронний документообіг є не лише технологічним інструментом, а стратегічною передумовою для побудови ефективної моделі взаємодії «держава-бізнес-громадянин» [4]. Його розвиток сприяє прозорості, економії ресурсів та формуванню довіри до державних інституцій [7].

Подальші дослідження та практичні кроки мають бути спрямовані на інтеграцію систем, стандартизацію процесів і впровадження інноваційних технологій, що дозволить

забезпечити стійкий розвиток цифрового врядування в Україні [6]. Окремо слід наголосити на необхідності створення єдиної національної системи електронної взаємодії, такої як концепція ePostUA, яка б забезпечила уніфіковану платформу для комунікації між державою, бізнесом та громадянами [8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Organization for Standardization. (2016). ISO 15489-1:2016. Information and documentation – Records management (41 p.). Geneva: Author.
2. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection (55 p.). Geneva: Author.
3. European Parliament and Council of the European Union. (2014). Regulation (EU) No 910/2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market (eIDAS Regulation). Official Journal of the European Union, L 257/73.
4. Бебик, В. М. (2020). Державне управління: проблеми та перспективи розвитку в умовах цифровізації: монографія. Київ: НАДУ.
5. Семенченко, А. І., Лисенко, О. М., & Кулик, І. В. (2021). Цифрова трансформація публічного управління: український та міжнародний досвід: монографія. Київ: Вид-во КНЕУ.
6. Семенченко, А. І., & Жилияєв, І. Б. (2019). Державна політика навчання цифровим навичкам публічних службовців та громадян. У Сучасні проблеми управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (с. 154–158). Київ: НТУУ «КПІ».
7. Бебик, В. (2020). Електронне урядування в Україні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ.
8. Міністерство цифрової трансформації України. (2025, вересень 20). Офіційний портал. URL: <https://thedigital.gov.ua>

Інна ТКАЧЕНКО

заступник декана з науково-методичної та навчальної роботи
Факультету музичного мистецтва і хореографії,
викладач кафедри музикознавства та музичної освіти,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-1195-0331>
i.tkachenko@kubg.edu.ua

ЛІДЕРСТВО-СЛУЖІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ДОВІРИ ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МИСТЕЦЬКІЙ ОСВІТІ

Inna TKACHENKO

Deputy Dean on Academic Affairs
Faculty of Musical Art and Choreography,
Lecturer at the Department of Musicology and Music Education,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-1195-0331>
i.tkachenko@kubg.edu.ua

SERVANT LEADERSHIP AS A TOOL FOR DEVELOPING TRUST AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ARTS EDUCATION

Сучасна система мистецької освіти перебуває в умовах глобальних трансформацій, що зумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей педагогічного лідерства. Від гарантів освітніх програм, викладачів та адміністрації закладу вищої освіти очікується не лише професійна компетентність, але й здатність будувати комунікацію на засадах довіри, емоційного інтелекту та ціннісного партнерства. У цьому контексті концепція лідерства-служіння, започаткована Робертом Грінліфом (Greenleaf, 1977), набуває особливої актуальності, адже ставить служіння іншим на перше місце й передбачає розвиток освітнього середовища, орієнтованого на підтримку.

У секції «Комунікації та лідерство для майбутнього» тема лідерства-служіння має особливий потенціал. По-перше, вона розкриває трансформацію ролі лідера у ХХІ столітті — від авторитарного керівника до наставника, фасилітатора й партнера. По-друге, уможливорює формування довіри та розвитку емоційного інтелекту, які є фундаментом комунікації в умовах швидких змін.

Концепція лідерства-служіння була сформульована Р. Грінліфом у праці *The Servant as Leader* (1977), де основною ідеєю стала пріоритетність турботи про інших, а не реалізація власних амбіцій. Лідер-слуга покликаний створювати умови для розвитку спільноти, підтримувати її цінності та допомагати кожному реалізувати потенціал (Greenleaf, 1977).

Подальші дослідження (Spears, 2010; Eva et al., 2019) визначили ключові характеристики такого лідерства: Слухання (Listening), Емпатія (Empathy), Зцілення (Healing), Усвідомленість (Awareness), Переконавання (Persuasion), Концептуальність (Conceptualization), Передбачливість (Foresight), Опікування (Stewardship), Відданість

зростанню людей (Commitment to the growth of people), Формування спільнотності (Building community).

У педагогічній площині ці принципи збігаються з завданнями сучасної вищої освіти: створення безпечного простору для навчання, підтримка індивідуальної траєкторії розвитку, формування емоційної стійкості студентів.

В українському науковому дискурсі ідеї лідерства-служіння набувають популярності завдяки їхній відповідності культурним та освітнім реаліям. Зокрема, акцент на довірі, відповідальності та громадянській ідентичності відповідає гуманістичним засадам освіти (Кремень, 2024). Для мистецької освіти це особливо важливо, адже творчість потребує простору психологічної безпеки, де студент може вільно експериментувати, помилятися й зростати.

Усі освітні програми Київського столичного університету імені Бориса Грінченка для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти містять уніфіковану дисципліну «Університетські студії». Її структура передбачає послідовне опрацювання ключових тематичних модулів, серед яких особливе місце посідає модуль «Лідерство-служіння».

Запровадження цього модуля має подвійне значення. З одного боку, він інтегрує ціннісні орієнтири університетської спільноти (людина, громада, довіра, духовність, професіоналізм, громадянська ідентичність), формуючи підґрунтя для розвитку світоглядної позиції здобувачів освіти. З іншого боку, модуль спрямований на формування загальних компетентностей відповідно до стандартів вищої освіти: здатності до ефективної комунікації, командної взаємодії, критичного мислення, вирішення конфліктів та соціальної відповідальності. Зазначені цінності та компетентності органічно узгоджуються з принципами корпоративної культури університету, які В. Огнев'юк пов'язує з ідеями лідерства-служіння. Як він підкреслює в одному з інтерв'ю: «Ми будемо корпоративну культуру університету на принципах лідерства-служіння. Це означає, що керівник насамперед служить своїй спільноті, створює умови для розвитку кожного, формує довіру і відповідальність як основу взаємодії» (Огнев'юк, 2016).

Таким чином, уніфікована дисципліна «Університетські студії» (Університетські студії, 2024), включаючи модуль «Лідерство-служіння», виступає інтегративним освітнім простором, де поєднуються академічні знання, ціннісні установки та практичні навички, необхідні для успішної професійної і громадянської реалізації майбутніх бакалаврів.

Застосування принципів лідерства-служіння у мистецькій освіті постає як ефективний механізм формування цілісного освітнього середовища, орієнтованого на цінності взаємоповаги та партнерства. Одним із провідних результатів такого підходу є встановлення довірливих відносин між викладачами та здобувачами освіти, що створює умови для академічної безпеки та продуктивної взаємодії. Водночас реалізація принципів служіння сприяє розвитку навичок емпатійного слухання та взаємопідтримки, які є необхідними складовими емоційного інтелекту та комунікативної компетентності майбутніх фахівців творчих спеціальностей. Не менш важливим результатом є здатність до конструктивного розв'язання конфліктів у творчих колективах, що забезпечує збереження командної єдності. Принципи лідерства-служіння також актуалізують значущість командної взаємодії через участь у колективних проєктах і мистецьких виступах, сприяючи згуртованості та професійній самореалізації студентів. У підсумку формується «лідерський спадок» як феномен

інституційної культури — система норм і цінностей взаємоповаги, довіри й підтримки, що відтворюється й передається від покоління до покоління в мистецькому середовищі.

Дослідження доводять, що розвиток емоційного інтелекту напряму впливає на академічну успішність і професійне становлення студентів (Mayer et al., 2016). Саме тому лідерство-служіння стає ефективною педагогічною практикою, що поєднує етичні та професійні виміри підготовки митців.

Лідерство-служіння як педагогічна практика у мистецькій освіті є потужним інструментом розвитку довіри, емоційного інтелекту та командної взаємодії. Включення модуля «Лідерство-служіння» у навчальні програми сприяє формуванню ціннісного середовища, що підтримує студентів у їхньому професійному та особистісному становленні. У майбутньому ця модель може стати основою нової культури лідерства у сфері мистецтва й освіти, зорієнтованої на партнерство, відповідальність та сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
2. Greenleaf, R. K. (1977). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
3. Кремень, В. (2024). Інститут вищої освіти: перша чверть століття. *Філософія освіти / Philosophy of Education*, 30(1), 8–19. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2024-30-1-1>
4. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
5. Огнев'юк, В. (2016, 12 квітня). Топ-менеджмент освіти: Віктор Огнев'юк. Розмова. <https://rozmova.wordpress.com/2016/04/12/viktor-ohnevuk/>
6. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
7. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. (2024). Університетські студії: Робоча програма навчальної дисципліни. <https://shly.top/ZZ5wJ>

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В БІЗНЕСІ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Олександр КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>

AlexKV@krok.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЇХ ВПЛИВУ

Oleksandr KALININ

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, KROK University.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>

AlexKV@krok.edu.ua

TRANSFORMATION OF THE INVESTMENT PROCESS IN THE DIGITAL ECONOMY: AN ANALYSIS OF KEY TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT

Актуальність. Четверта промислова революція, що базується на стрімкому розвитку цифрових технологій, докорінно змінює глобальний економічний ландшафт. Фінансовий сектор, зокрема інвестиційна діяльність, знаходиться в епіцентрі цих трансформацій. Традиційні інвестиційні процеси, які характеризувалися високим рівнем посередництва, інформаційною асиметрією та значними транзакційними витратами, поступаються місцем новим, більш ефективним, прозорим та доступним моделям. Технології, такі як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, аналітика великих даних (Big Data) та Інтернет речей (IoT), перестали бути лише допоміжними інструментами та перетворилися на фундаментальні драйвери, що змінюють саму парадигму інвестування. Розуміння глибини та масштабу цих змін є критично важливим для всіх учасників ринку: від індивідуальних інвесторів та стартапів до інституційних фондів та регуляторних органів. Адаптація до нових реалій вимагає не лише впровадження технологічних рішень, а й переосмислення бізнес-моделей, стратегій управління ризиками та підходів до оцінки активів.

Постановка проблеми. Попри широке визнання факту впливу цифровізації на фінансові ринки, наукові дослідження часто мають фрагментарний характер. Більшість робіт зосереджується на аналізі окремих технологій (наприклад, фінтех-платформ або криптовалют) або на специфічних сегментах ринку (венчурний капітал, ринок акцій). Однак бракує комплексного, системного аналізу того, як саме сукупність ключових цифрових технологій трансформує кожен етап інвестиційного циклу: від пошуку та аналізу інвестиційних можливостей (deal sourcing) до управління портфелем та виходу з інвестиції (exit). Недостатньо дослідженими залишаються синергетичні ефекти від одночасного застосування кількох технологій, а також нові системні ризики, що виникають у цифровому інвестиційному середовищі (кібербезпека, алгоритмічна упередженість, регуляторна невизначеність). Таким

чином, виникає наукова проблема, яка полягає у необхідності систематизації знань про вплив цифрових технологій на інвестиційний процес, ідентифікації ключових змін на кожному його етапі та визначенні нових можливостей і викликів для учасників ринку. Метою даного дослідження є аналіз фундаментальних зрушень в інвестиційній діяльності, спричинених цифровою трансформацією, та побудова цілісної моделі оновленого інвестиційного процесу.

Результати дослідження. Проведене дослідження показує, що інвестиційний процес зазнає глибоких змін під впливом синергії кількох ключових технологій. Штучний інтелект та машинне навчання виступають ядром аналітичної трансформації, дозволяючи обробляти величезні масиви даних для прогнозування ринкових тенденцій та автоматизованої оцінки ризиків. Інструменти на кшталт робо-едвайзерів роблять доступним персоналізоване управління активами для широкого кола інвесторів. Водночас блокчейн та технології розподіленого реєстру формують нову інфраструктуру довіри та ефективності. Вони уможливають токенизацію реальних активів, перетворюючи їх на ліквідні цифрові інструменти, а смарт-контракти автоматизують виконання угод, усуваючи потребу в посередниках. Цю технологічну базу доповнює аналітика великих даних, яка дозволяє інвесторам проводити всебічний due diligence, виходячи за межі традиційного фінансового аналізу, а також фінтех-платформи, що демократизують доступ до капіталу. Ці технології комплексно змінюють кожен етап інвестиційного циклу. Традиційний ручний пошук проєктів замінюється алгоритмами ШІ, які безперервно сканують ринок, та краудфандинговими платформами, що агрегують тисячі пропозицій.

Процедура due diligence збагачується аналізом неструктурованих даних, що дає значно глибше розуміння об'єкта інвестування. Етап укладання угоди, раніше обтяжений бюрократією, тепер може бути реалізований за допомогою самовиконуваних смарт-контрактів за лічені хвилини. Управління портфелем стає динамічним завдяки автоматичному ребалансуванню робо-едвайзерами, а моніторинг активів відбувається в реальному часі. Навіть вихід з інвестиції спрощується, оскільки торгівля токенизованими активами на вторинних цифрових ринках забезпечує значно вищу ліквідність порівняно з класичними процедурами IPO чи M&A. Однак ця технологічна перебудова породжує і нові виклики. Зростає значущість кібербезпеки та захисту цифрових активів від несанкціонованого доступу. Регуляторна невизначеність щодо нових фінансових інструментів створює правові ризики для інвесторів. Також виникає загроза алгоритмічної упередженості, коли помилки в коді можуть призводити до ірраціональних ринкових коливань. Нарешті, існує ризик поглиблення цифрового розриву, що може посилити нерівність між різними категоріями учасників ринку.

Висновки. Цифровізація інвестиційного процесу є не просто еволюційним удосконаленням, а парадигмальним зсувом, який фундаментально змінює його архітектуру. Технології руйнують бар'єри входу на ринок, підвищують його ефективність та прозорість, а також створюють абсолютно нові класи активів та інвестиційні моделі. Ключовий висновок полягає в тому, що успіх в новому інвестиційному середовищі визначатиметься не стільки обсягом капіталу, скільки здатністю ефективно використовувати дані та технології для прийняття рішень. Водночас перехід до цифрової моделі вимагає розробки нових регуляторних підходів, стандартів кібербезпеки та освітніх програм для підготовки фахівців, здатних працювати в умовах нової технологічної реальності. Перспективи подальших досліджень лежать у площині аналізу довгострокового впливу цих змін на стабільність

фінансових ринків, розробки моделей оцінки ризиків для цифрових активів та дослідження етичних аспектів використання ШІ в інвестиційній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abdullah, D. (2020). A Linear Antenna Array for Wireless Communications. *National Journal of Antennas and Propagation (NJAP)*, 2(1), 19-24.
2. Aristodemou, L., & Tietze, F. (2018). The state-of-the-art on Intellectual Property Analytics (IPA): A literature review on artificial intelligence, machine learning and deep learning methods for analyzing intellectual property (IP) data. *World Patent Information*, 55, 37-51.
3. Arora, G. (2024). Desing of VLSI Architecture for a flexible testbed of Artificial Neural Network for training and testing on FPGA. *Journal of VLSI Circuits and Systems*, 6(1), 30-35.
4. Bartram, S.M., Branke, J., & Motahari, M. (2020). Artificial intelligence in asset management. CFA Institute Research Foundation.
5. Betancourt, C., & Chen, W.H. (2021). Deep reinforcement learning for portfolio management of markets with a dynamic number of assets. *Expert Systems with Applications*, 164, 114002.
6. Blazic, B.J., Cigoj, P., & Blažič, A.J. (2023). Web-Service Security and The Digital Skills of Users: An Exploratory Study of Countries in Europe. *J. Internet Services Inf. Secur.*, 13(3), 41-57.
7. Braga, M.D. (2015). Risk-based approaches to asset allocation: Concepts and practical applications. Springer.
8. Christensen, C.M. (2013). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
9. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Tormosov, R., Gonchar, V., & Chupryna, K. (2022). Designing a Toolset for the Formalized Evaluation and Selection of Reengineering Projects to Be Implemented at an Enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13), 6-19. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251235>
10. Dantas, T.E.T., De-Souza, E.D., Destro, I.R., Hammes, G., Rodriguez, C.M.T., & Soares, S.R. (2021). How the combination of Circular Economy and Industry 4.0 can contribute towards achieving the Sustainable Development Goals. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 213-227.

Vita АНДРЕЄВА

PhD, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>
AndrieievaVA@krok.edu.ua

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Vita ANDRIEIEVA

PhD, Docent, Docent of Department of Economics and Finance,
«KROK» University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>
AndrieievaVA@krok.edu.ua

INNOVATIVE BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Нові підходи до організації виробництва, управління, маркетингу та взаємодії з клієнтами передбачають інноваційні використання сучасних бізнес-моделей. Підприємства мають поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою в умовах сталого розвитку.

Водночас цифровізація економіки обґрунтовує застосування цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн, IoT) та сприяє підвищенню прозорості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Цифрування процесів виробництва чи управління не обмежується традиційною автоматизацією внутрішніх процесів бізнесу. Це означає перекладання частини роботи співробітників підприємства на програмне забезпечення, що скорочують кількість необхідних операцій для виконання поставлених завдань [1].

Економіка замкненого циклу передбачає використання підприємствами моделі повторного використання ресурсів: зменшення відходів, екологічні інновації як основа «зеленої» трансформації бізнесу.

З метою розвитку корпоративної соціальної відповідальності, партнерства із громадами та створення спільної цінності має сенс запроваджувати соціально орієнтовані бізнес-моделі. Для формування платформ співпраці бізнесу, науки та держави для впровадження інноваційних рішень - стартапи та екосистеми інновацій. Виникає потреба у систематизації концептуальних засад кадрового менеджменту та встановленні особливостей щодо управління персоналом підприємства, а також в узагальненні теоретичних засад стратегічного управління персоналом, розробки алгоритму забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану [2].

Інноваційні бізнес-моделі дозволяють українським підприємствам виходити на нові ринки, підвищувати ефективність і формувати позитивний міжнародний імідж за допомогою фінансові інструментів сталого розвитку – залучення «зелених» інвестицій, грантів, ESG-фінансування та підтримки з боку міжнародних організацій, враховуючі умови воєнного та

післявоєнного відновлення, необхідність адаптації до європейських стандартів сталого розвитку.

Впровадження ESG-підходів сприяє підвищенню стійкості інституцій, ефективнішому використанню ресурсів, формуванню довіри з боку громадськості та інвесторів, а також забезпеченню відповідального прийняття управлінських рішень. Вивчення способів інтеграції ESG у публічну політику та корпоративне середовище набуває особливої наукової та практичної значущості [3].

Цифрові платформи дозволяють МСП оновлювати свої бізнес-моделі, пропонуючи індивідуальні сервісні рішення, перейти від традиційних до новітніх бізнес-моделей. Традиційні бізнес-моделі є добре встановленими і використовуваними протягом тривалого часу. Вони зазвичай базуються на прямому продажу товарів або послуг та генерації прибутку через їх реалізацію.

Дослідження цифрових платформ призвели до розгляду деяких важливих питань. По-перше, деякі дослідження прийняли екосистемну перспективу для вивчення характеристик цифрових платформ. По-друге, є дослідження, які зосереджені на взаємодії між цифровими платформами та їх користувачами як на рівні фірми, так і на рівні екосистеми, включаючи альянси на основі платформ, мережевий ефект серед партнерів по платформі, а також співпрацю та конкуренцію між діючими компаніями та учасниками через їхні цифрові платформи [4].

Отже, інноваційність і сталість мають стати основою довгострокової стратегії підприємств України, спрямованої на інтеграцію у глобальну економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dernova, I. A., & Vorovyuk, T. M. (2022). Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку. *Economics: time realities*, (1).
2. Андреева, В., & Гринюк, Н. (2023). Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (72)), 47-51.
3. Kolodiazhnyi, V. (2025). Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 3(17), 44-59.
4. Стрілець, В. Ю., Материнко, В., & Сокіл, А. (2023). Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП.

Дарія АНДРЕЄВА

Студентка ПТ-22-дист,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»

Vita АНДРЕЄВА

PhD, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

AndriievaVA@krok.edu.ua

РОЛЬ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ

Daria ANDRIEIEVA

Student ET-22-dist
«KROK» University

Vita ANDRIEIEVA

PhD, Docent, Docent of Department of Economics and Finance,
«KROK» University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

AndriievaVA@krok.edu.ua

THE ROLE OF PROCESS INNOVATION IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Концепція сталого розвитку широко визнається як нормативна модель, що постійно розвивається, яку різні суспільства повинні запроваджувати для себе зважено та обґрунтовано [1].

Процесні інновації при цьому являють собою впровадження нових або суттєво вдосконалених методів виробництва та управління, що підвищують ефективність ресурсів і зменшують негативний вплив на довкілля. Вони спрямовані на оптимізацію процесів, зниження витрат енергії та матеріалів, скорочення відходів і викидів [2].

Зазначимо, що процесні інновації забезпечують баланс між економічним зростанням, соціальними потребами та екологічною безпекою, а також сприяють переходу підприємств на «зелені» технології та циркулярну економіку.

Підвищення конкурентоспроможності компаній та країни в цілому в умовах військового стану має відбуватись через ефективне використання ресурсів, зменшення витрат та створення вільних економічних зон. Вільні економічні зони, завдяки спеціальним податковим режимам та інституційним умовам, сприяють концентрації інноваційних підприємств, формуванню кластерів і залученню інвестицій. В умовах глобальної конкуренції за інвестиції податкові механізми вільні економічні зони стають ключовим інструментом формування інноваційних екосистем [3].

При цьому основні напрямки процесних інновацій, на нашу думку, полягають у такому:

1. Енергетична ефективність - впровадження альтернативних джерел енергії та оптимізація споживання.

2. Менеджмент відходів - технології переробки та повторного використання матеріалів.

3. Цифровізація та автоматизація - smart-системи управління виробничими процесами, зниження вагомості людського фактора у бізнес-процесах.

4. Екологічно чисті технології - зменшення шкідливих викидів та токсичних відходів.

Приклади успішного впровадження підприємствами процесних інновацій для забезпечення сталого розвитку можуть бути використання відновлюваних джерел енергії на виробництві; оптимізація логістичних ланцюгів для зниження вуглецевого сліду; впровадження «lean manufacturing» для зменшення відходів та підвищення ефективності [4].

Отже, в якості викликів для впровадження процесних інновацій для забезпечення сталого розвитку можна зазначити високі початкові витрати на впровадження нових технологій; необхідність зміни корпоративної культури та навчання персоналу; сумнівна перспектива глобальної інтеграції сталих процесів у промисловість і сферу послуг в умовах військового стану та економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокопенко, О. В., Герман, В. Г., Глівінська, Ю. В., Андрєєва, В. А., & Пікіняр, В. Р. (2025). Strategic management of the financial potential of construction enterprises: conceptual principles and practical aspects. Актуальні питання економічних наук, (7).

2. Тимур, І., Завгородній, В., & Мошенець, Н. (2025). ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (3), 12-18.

3. Румик, І., Пилипенко, О., & Біхунов, В. (2025). РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОНАХ: ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (78)), 15-22.

4. Плетенецька, С. М., & Іванов, К. В. (2024, December). РОЗВИТОК INSURTECH: ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СТРАХУВАННЯ, ОНЛАЙН-ПРОДУКТИ. In The 1 st International scientific and practical conference «European congress of scientific discovery»(December 29-31, 2024) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2024. 665 p. (p. 587).

Tetiana ANDRIUSHCHENKO

Senior Lecturer, Department of Multimedia Systems and Technologies
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8620-5717>

tetiana.andriushchenko@hneu.net

HARNESSING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR INNOVATION AND BUSINESS RESILIENCE IN PUBLISHING

In the modern publishing business, artificial intelligence (AI) is becoming a powerful tool that is transforming the way content is created, edited, and distributed. It helps automate routine tasks, improve the accuracy of texts and graphics, speed up production cycles, and offer more personalized products to readers.

This combination of technological innovation with attention to quality and ethical standards ensures not only competitiveness but also long-term business resilience. Publishers that are able to integrate AI into their processes can respond more effectively to market changes, reduce costs, and maintain reader trust, which forms the foundation of their success in today's digital environment.

In today's information society, publishing is undergoing a period of transformation driven by digitalisation and the introduction of innovative technologies. One of the most influential trends in recent years has been the active use of artificial intelligence (AI) systems in the creation, editing and distribution of information products. Automation of technical editing, text generation, graphic processing and content personalisation all open up new opportunities for the development of the publishing industry.

At the same time, the emergence of AI poses a number of ethical challenges for society and the professional community: from the issue of authorship and authenticity of information to the threat of human creativity being replaced by algorithms. Therefore, addressing the issue of AI use in publishing processes requires an interdisciplinary approach – a combination of technological potential and ethical responsibility.

In the modern publishing and printing industry, the integration of artificial intelligence (AI) and digital technologies opens up opportunities to increase productivity and improve the quality of the processes of creating, editing and printing graphic materials [1].

On the other hand, the use of generative AI raises a number of challenges related to authorship, artistic uniqueness, the ethics of using other people's styles, and the impact on the visual design profession. The study focuses on the intersection of two areas: graphic information processing (which covers the technical aspects of image generation, optimisation, editing, and transformation) and the art of illustration (creative concept, composition, style, and interpretation). This interdisciplinary approach allows for a deeper understanding of the role of the contemporary artist in the era of digital intellectual tools [2].

The ethical dimension of artificial intelligence is formed as a natural response to its impact on society. It covers issues of moral responsibility, transparency, fairness and security. The main task of AI ethics is to ensure that technology contributes to human well-being without violating human dignity, rights and freedoms. Thus, ethics acts as a kind of mediator between technical achievements and humanistic values.

Another key issue is balancing ethical standards with the possibilities of technological progress. For example, how to ensure the safety and privacy of people when using AI in areas such as autonomous vehicles or medical systems. It is important to find a balance between adhering to ethical principles and using technology to achieve useful results [3].

AI ethics in publishing is emerging as a response to the rapid penetration of these technologies into the work processes of editors and designers. It concerns responsibility for created content, authorship and its origin. The main goal is for digital tools to help improve the quality of texts and graphics without diminishing the role of the human creator or violating their copyright. In this sense, ethics becomes an important bridge between the technical capabilities of AI and the traditional values of publishing – creativity, authenticity, and trust in the information product.

Among the obvious benefits that the publishing industry gains from the introduction of AI, several key points can be highlighted.

1. Speed. Algorithms significantly speed up all stages of production, from concept development to final printing. What used to take weeks can now be done in a matter of days or even hours.

2. Cost savings. Automating the processes of layout, technical editing, and graphics processing reduces the cost of preparing materials and at the same time lightens the load on the team, giving them more space for creative work.

3. Accuracy. Machine tools can reduce the number of technical and grammatical errors, quickly identify layout flaws or inconsistencies in graphic elements, which has a positive impact on the quality of the final product.

4. Personalisation. Thanks to AI, it is now possible to create publications tailored to specific readers: books with individual illustrations, adapted text or even interactive content.

Potential risks and challenges of implementing AI in publishing processes:

1. Loss of authenticity. Automatically generated texts or illustrations may look good, but they often lack ‘soul’ – the uniqueness and authorial style that make a book a true work of art.

2. Copyright issues. AI works on the basis of works already created by humans. This raises legal and ethical dilemmas: who is the real author – the programme or the person using it?

3. The threat of false information. Algorithms are not always able to distinguish between true and false facts. As a result, false content may end up in a book or magazine, damaging the publisher's reputation.

4. Dependence on technology. Excessive automation reduces the role of the editor and proofreader, which can lead to a loss of professional skills within the team. At a critical moment, without a specialist ‘at the helm,’ the quality of the product can drop dramatically.

5. Ethical dilemmas. The use of AI requires transparency: should the reader know that the book was partially created by a machine?

6. Technical and financial barriers. Modern AI tools are often expensive, require specialists and constant updating. For small publishers, this can be an unbearable burden.

7. Risk of standardisation. Automatic algorithms can ‘cut corners,’ making texts and designs too typical and lacking in originality. This reduces diversity and leads to uniformity in the book market.

The use of artificial intelligence in publishing has both obvious advantages and a number of challenges. On the one hand, technology helps to work faster, reduces costs, minimises technical errors and opens up opportunities for personalisation and flexible adaptation of publications. On the

other hand, serious questions arise: will the uniqueness of the author's style disappear, how to protect copyright, how reliable will the information remain, and will specialists lose their skills due to excessive automation? Added to this are financial barriers – not every publishing house can afford expensive AI systems.

Therefore, the main task today is not only to introduce new tools, but also to be able to combine their advantages with human creativity, professionalism, and ethical principles. It is this balance that will determine the future development of the publishing industry. In publishing and technical editing, AI is about the responsible use of digital technologies to improve the quality of text and graphic content. It aims to strike a balance between automation and creativity, while preserving copyright, authenticity and trust in the published product.

Business resilience in the publishing industry today largely depends on how successfully traditional approaches are combined with new technologies. The use of artificial intelligence can become a pillar of stability: automated processes reduce costs, allow faster responses to market demands, and create opportunities for personalized products.

At the same time, true resilience is not just about technology. It lies in the ability to maintain readers' trust, uphold the quality and authenticity of content, even when part of the work is performed by algorithms. A business that can balance technological efficiency with human creativity is better equipped to withstand crises and remain competitive in the long term.

REFERENCES

1. Andriushchenko, T. Y. (2024). Combining artificial intelligence and digital technologies: Methodology for efficient graphic information. *Scientific Notes of V. V. Vernadsky Tavria National University. Series: Technical Sciences*, 35(74) (1), 86–90.
2. Andriushchenko, T. Y. (2025). Artificial intelligence and generation in illustration. In *Printing, multimedia and web technologies: materials from the 10th International Scientific and Technical Conference*, 14–17 May 2025 (Vol. 1, pp. 116–117). Kharkiv, Ukraine.
3. Bielkin, I. V., Hontaruk, Y. V., & Trapaidze, S. M. (2022). Cultural ethics of business communication as a basis for interaction among key market participants. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(36), 45–49. <https://doi.org/10.32782/easterneurope>

Лізавета АРТАМОНОВА
Студентка МЕН(англ.)-23-дист,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»

Віта АНДРЕЄВА
PhD, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>
AndriievaVA@krok.edu.ua

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Lizaveta ARTAMONOVA
Student MAN-23-dist
«KROK» University

Vita ANDRIIEVA
PhD, Docent, Docent of Department of Economics and Finance,
«KROK» University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>
AndriievaVA@krok.edu.ua

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS PROCESSES IN THE ENVIRONMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Цифрова трансформація – комплекс змін у бізнес-моделях, процесах і культурі компанії під впливом цифрових технологій, яка потребує визначення місця через призму еволюційних змін від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки, проведенні аналізу рівня інтегровано-диференціального впливу цифровізації на розвиток соціально-економічних відносин та пошуку оптимальної моделі цифрової трансформації економіки [1].

Цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних компаній в умовах сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність ресурсокористування. Реалізація конкурентоспроможних підходів дозволить зменшити витрати, покращити якість продукції, підвищити прибутковість діяльності підприємства та забезпечити його сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [2].

Сталий розвиток при цьому являє собою баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, а також вимагає поєднання економічних, соціальних та екологічних важелів діяльності компанії.

На бізнес-процеси, як структуровані набори діяльностей для створення цінності для клієнта та досягнення стратегічних цілей, впливають цифрових технології: автоматизація процесів (RPA, AI), яка підвищує ефективність та знижує витрати; аналітика великих даних,

що дозволяє прогнозувати попит і оптимізувати ресурси; впровадження цифрових платформ, що забезпечує прозорість та відстежуваність виробничих і логістичних процесів.

Зазначимо, що в сучасному аудиті важливу роль відіграє роботизована автоматизація процесів (RPA), яка дозволяє оптимізувати рутинні операції та підвищити ефективність роботи суб'єктів аудиторської діяльності. Програмне забезпечення RPA здатне автоматично обробляти дані та здійснювати обмін інформацією між різними ІТ-системами відповідно до встановлених алгоритмів [3].

Взаємодія цифровізації та сталого розвитку полягає, на нашу думку, у такому: зменшення використання ресурсів через цифрові інструменти (енергозбереження, оптимізація ланцюгів постачання); підвищення соціальної відповідальності через цифрові платформи взаємодії зі спільнотами та клієнтами; покращення екологічних показників за рахунок моніторингу та аналізу впливу виробництва на довкілля.

Надамо приклади впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси: використання IoT для контролю енергоспоживання на підприємствах; електронні системи управління ланцюгами постачання для скорочення вуглецевого сліду; платформи цифрової звітності та ESG-інструменти для оцінки соціальної та екологічної ефективності.

Водночас, на нашу думку, високі початкові інвестиції та потреба в цифровій компетентності працівників, ризики кібербезпеки та захисту персональних даних, можливість технологічної залежності та зниження гнучкості бізнес-процесів ми вважаємо викликами та ризиками цифровізації бізнес-процесів.

Цифрові корпорації мають значний вплив на різні сектори економіки, викликаючи суттєві зміни в бізнес-моделях. Технології Індустрії 4.0 дозволяють компаніям змінювати підходи до ведення бізнесу, підвищуючи свою конкурентоспроможність [4].

Отже, цифрова трансформація є потужним інструментом для досягнення цілей сталого розвитку. Комплексний підхід до інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє підвищити ефективність, прозорість та екологічну відповідальність компаній. Успішна цифровізація потребує стратегічного планування та поєднання технологічних інновацій із принципами сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тищенко, Д. (2023). Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки.
2. Bodash, V., & Andriieva, V. (2025). ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4).
3. Афанас'єва, І. І., & Трембовецька, Є. С. (2024). Діджиталізація аудиту: виклики та перспективи.
4. Коломоєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4 (51)), 72-80.

Руслана БЕЗДІТКО
магістрант ВНЗ «Державний біотехнологічний університет»,
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8861-8814>
r192930@gmail.com

Ольга БОГДАНОВИЧ
кандидат економічних наук, доцент

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ВІДБУДОВІ ТА СТІЙКОМУ РОЗВИТКУ

Ruslana BEZDITKO
Master's Degree Student,
State Biotechnological University,
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8861-8814>
r192930@gmail.com

Olha BOHDANOVYCH
PhD in Economics, Associate Professor

INNOVATIVE APPROACHES TO UKRAINE'S INVESTMENT POLICY IN RECONSTRUCTION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Сьогодні для України надзвичайно важливо не лише подолати наслідки війни, але й закласти основу для довгострокового розвитку. Саме тому питання інвестиційної політики набуває особливої актуальності. Від того, наскільки ефективно вдасться залучити та використати інвестиції, залежатиме швидкість відбудови економіки, модернізація ключових галузей та формування конкурентоспроможної держави у майбутньому.

Досвід показує, що традиційні механізми залучення капіталу в умовах глибоких криз працюють недостатньо ефективно. Тому постає завдання шукати нові, інноваційні підходи, які враховуватимуть сучасні виклики та глобальні тенденції. Науковці наголошують, що інвестиційна політика у післявоєнний період має спиратися на поєднання антикризових інструментів із орієнтацією на сталий розвиток [1].

Одним із ключових завдань держави є формування сприятливого інвестиційного клімату. Це передбачає удосконалення законодавчої бази, створення зрозумілих правил гри для бізнесу, запровадження прозорих механізмів державно-приватного партнерства. Важливим є й залучення міжнародних партнерів, адже саме вони можуть забезпечити Україну не лише фінансовими ресурсами, але й технологіями та управлінським досвідом. У цьому контексті окремої уваги потребують гарантії для інвесторів, які готові працювати в умовах підвищених ризиків [2].

Інноваційні підходи проявляються також у використанні сучасних фінансових інструментів. Йдеться про воєнні облигації, спеціальні фонди відбудови, інвестиційні платформи для краудфандингу та навіть страхові механізми, що зменшують політичні й економічні ризики для приватного бізнесу. Важливо й те, що в останні роки на світових ринках

активно розвивається напрям ESG-інвестування, де враховуються екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Україна, яка відбудовується після руйнівної війни, може використати цей тренд і спрямувати інвестиції у «зелену» енергетику, екологічно безпечне виробництво та цифрову економіку.

Окремо варто зупинитися на стратегічних галузях, які можуть стати драйверами економічного зростання. Серед них дослідники виділяють енергетичний сектор, агропромисловий комплекс, військово-промислове виробництво, транспорт та логістику. Інвестиції у ці сфери створюватимуть мультиплікативний ефект: не лише відновлюватимуть виробничі потужності, але й стимулюватимуть зайнятість, внутрішній попит і розвиток суміжних галузей [3].

Важливим аспектом нової інвестиційної політики є цифровізація процесів. Використання цифрових платформ для реєстрації інвесторів, моніторингу проєктів, електронного документообігу дозволить зробити систему прозорішою і більш зрозумілою для бізнесу. Це зменшує бюрократичні бар'єри і водночас підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів.

Таким чином, інноваційні підходи до інвестиційної політики України повинні поєднувати кілька напрямів: удосконалення державного регулювання, використання новітніх фінансових інструментів, орієнтацію на сталий розвиток та цифрову трансформацію. Лише комплексна реалізація цих завдань дозволить зробити інвестиції реальним драйвером післявоєнної відбудови та довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарчинець О. С. Роль інвестиційного потенціалу в умовах антикризового управління національною економікою. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 19, т. 1. С. 105–111. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-19-1-14.
2. Ащеулова О. М., Донець Д. М., Остропольська Є. В., Жовтянська В. М. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. Академічні візії. 2023. № 17. С. 98–105. DOI: 10.5281/zenodo.8393858.
3. Розвиток інвестиційної привабливості України в післявоєнний період: стратегічні пріоритети, проблеми та основні вектори їх вирішення. Економіка. 2024. Вип. 3. С. 134–142. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/254/241/510>

Юлія БОРИС

магістрантка освітньої програми «Бізнес адміністрування»,
Бізнес Школа «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-1045-9294>
Borisu147@gmail.com

Тетяна МОСІЙЧУК

кандидат економічних наук,
декан Бізнес Школи «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
TetianaMK@krok.edu.ua

РОЗВИТОК ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ФУД - РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Yuliia BORYS

Master's student of the MBA educational program
KROK Business School,
KROK University
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-1045-9294>
Borisu147@gmail.com

Tetiana MOSIYCHUK

PhD, Dean of the KROK Business School,
KROK University
TetianaMK@krok.edu.ua

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS FOOD RETAIL IN WARTIME

Фуд-ритейл в Україні зіткнувся з серйозними викликами через війну, та пройшов етапи виживання, адаптації та стабілізації, щоб сьогодні розвиватися та впроваджувати інновації. Одним із найважливіших завдань для галузі є підтримання продовольчої безпеки країни. Ритейл не лише задовольняє повсякденні потреби, але й враховує настрої споживачів, формуючи асортимент, що дарує відчуття комфорту та позитивні емоції.

Головні виклики, з якими стикається фуд-ритейл, включають:

Нестача кадрів: "Кадровий голод" торкнувся всіх секторів. За даними опитування, проведеного Асоціацією ритейлерів України (RAU) та онлайн-платформою robot.ua, 75,1% компаній не можуть знайти кваліфікованих працівників. Це пов'язано з тим, що понад половина українських мігрантів - це люди працездатного віку. Загальна кількість вакансій у фуд-ритейлі зросла на 39%. Найбільш популярні вакансії - потреба в продавцях та касирах, частка якої займають 60% [1,2].

Порушення логістичних ланцюгів: Війна заблокувала морські порти, змінила експортні та імпорتنі канали, спричинила проблеми з інфраструктурою, високі ціни на енергоносії та дефіцит палива. Ці проблеми призводять до дефіциту товарів і зростання цін.

Зміна поведінки споживачів: Часті повітряні тривоги, відключення електроенергії та мобілізація ускладнюють планування великих закупівель. Споживачі тепер надають перевагу покупкам біля дому, здійснюючи їх меншими порціями, щоб оптимізувати свої витрати. Також зростає попит на готову їжу, оскільки люди живуть у динамічному темпі, знаходяться в стресі і не хочуть витратити час на приготування.

Щоб подолати виклики, фуд-ритейл активно впроваджує цифрові та автоматизовані рішення:

Каси самообслуговування (КСО): Вони стали пріоритетом для ритейлу, оскільки дозволяють задовольнити попит на швидкі покупки, компенсувати нестачу персоналу та зменшити витрати на зарплату. Найбільш популярними є гібридні каси, які можуть працювати як з касиром, так і без.

Роботи та автоматизація: Використовуються роботи для підтримки порядку, роботи-пилососи та роботи-офіціанти. Це допомагає компенсувати дефіцит робочої сили. Компанії також впроваджують автоматизовані складські системи, які дозволяють оптимізувати процеси складування та обробки замовлень. Автоматизація дозволяє скоротити операційні витрати на 15-20% та підвищити ефективність вантажообробки на 25-30%.

Логістичні хаби: Ритейлери інвестують у логістичні хаби в західних регіонах та співпрацюють з логістичними компаніями. Наприклад, "АТБ" відкрила кілька логістичних центрів, а "Епіцентр К" — потужний логістичний центр на Хмельниччині.

Енергетична незалежність: Через постійні атаки на енергетичну інфраструктуру, ритейлери встановлюють сонячні панелі на дахах своїх магазинів і логістичних центрів. Це дозволяє їм генерувати власну електроенергію, зменшувати залежність від централізованих мереж і забезпечувати безперебійну роботу, що особливо важливо для таких категорій товарів, як фреш та ультрафреш. Такі інвестиції окупаються в середньому за 5 років, а потім забезпечують економію електроенергії на 30%.

Розумні технології в магазинах: Ритейл впроваджує електронні цінники, на заміну паперовим, але можуть відображати рекламу та контент, адаптований до часу доби, погоди чи сезону. Також з'являються "розумні" візки, що автоматично сканують товари, скорочуючи час на оплату. Програмне забезпечення відстежує наявність товарів на полицях та терміни їх придатності, що допомагає уникнути втрат.

Незважаючи на всі труднощі, фуд-ритейл активно розвивається, і сьогодні займає 21% від загальної кількості торговельних форматів. Найбільш динамічний розвиток демонструють мінімаркети "магазин біля дому" площею до 150 кв. м.[3].

Зростання мінімаркетів: За перше півріччя 2025 року відкрилося понад 200 таких магазинів. Цей формат адаптується до потреб споживачів, що цінують зручність та близькість до місця проживання чи роботи. Мінімаркети мінімізують ризики, пов'язані з частими тривогами та відключеннями світла, надаючи доступ до товарів першої необхідності у будь-який момент.

Тренд на готову їжу: У мінімаркетах активно зростає частка готової їжі, що відповідає зміні стилю життя споживачів. Це рішення задовольняє потребу в швидких і зручних покупках, оскільки багато людей не мають часу на приготування їжі.

Покращення комунікації: Ритейлери покращують свої сайти та мобільні додатки для ефективнішої комунікації зі споживачами, інформуючи про акції та асортимент товарів. Вони також створюють спеціальні зони для блогерів у магазинах, щоб взаємодіяти з молодіжною аудиторією та збільшити присутність брендів в онлайн-середовищі.

Висновки. Фуд-ритейл в Україні демонструє високу адаптивність та стійкість, долаючи виклики, пов'язані з нестачею кадрів, порушенням логістики та зміною поведінки споживачів. Інвестиції в автоматизацію, логістику та відновлювані джерела енергії допомагають підвищити ефективність бізнесу та зміцнити позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яна Єрмакова керівник відділу аналітики Retail Association of Ukraine , Юлія Далібук директор маркетингу robota.ua ,<https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robota-ua-2024-2/>
2. Юрій Гусєв головний редактор журналу ТОП 100.Рейтинги найбільших,Олександр Циганок редактор журналу ТОП 100.Рейтинги найбільших,Наталія Лошакова редактор Delo.ua, <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi>
3. Михайловська Лариса та Констянтин Симоненко, <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-6/> Географія ритейлу за I півріччя 2025-го
4. Дослідження компанії GT Partners Ukraine, <https://ua-retail.com/2025/04/produktovyy-ryteyl-v-ukraini-shcho-pokazav-2024-rik-i-iaki-prohnozy-na-2025-y/> Прогнози щодо розвитку ринку продовольчого ритейлу в 2025 році
5. Олена Коронотова засновниця спільноти Ритейл-Середа, <https://rau.ua/novyni/svitovi-trendi-ritejlu-2025/> Світові тренди ритейлу 2025
6. Катерина Машошина старша інсайт-аналітик NielsenIQ (FMCG), <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/rau-expo-2025-analitika-rinku-fmcg/> RAU Expo 2025: аналітика ринку FMCG
7. Ганна Сухорукова Фахівчиня B2B – комунікацій., <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-potribno-znaty-rytejleru-pro-mozhlyvosti-iot>
8. "Степасюк Л. М, Старомінський В. Б.", "Наукова стаття- Нові тенденції та виклики відчизняного продовольчого ритейлу, економіка та суспільство <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>"
9. Максим Левченко, Директор логістичної компанії ТВЛ, <https://landlord.ua/news/logistika/yak-vijna-vplynula-na-logistyku-ukrayiny-rozmovaz-dyrektorom-kompaniyi-tvl>
10. Crowe Mikhailenko, <https://glc.in.ua/uk/logistika-vo-vremya-voyny-v-ukraine/>, Логістика під час війни 2023
11. "Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. ", <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6059>.
12. "Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56.", <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077>,
13. Володавчик В., "Особливості ритейлу в Україні в умовах воєнного стану. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи. 2023"
14. Павлова В., розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. Академічний огляд. 2022. № 1(56). С. 42-50.

15. "О. Г. Вагонова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»", https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/2/EV20252_030-038.pdf, ОСОБЛИВОСТІ РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ
16. Rau, <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/epicentr-investuie-57-mln/>
17. 5 трендів у будівництві логістичних центрів на 2025 рік <https://skgroup.com.ua/5-trendiv-u-budivnictvi-logistichnih-centriv-na-2025-rik/>

Ілля ВОЛОШАНІВСЬКИЙ
магістрант програми «Менеджмент проєктів та процесів»
Бізнес Школи КРОК,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-1457-7967>
VoloshanivskiyIV@krok.edu.ua

ПРИНЦИПИ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИМ БІЗНЕСОМ

Ілля VOLOSHANIVSKIY
Master's student of the program "Project and Process Management"
KROK Business School,
KROK University,
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-1457-7967>
VoloshanivskiyIV@krok.edu.ua

PRINCIPLES OF LEAN PRODUCTION AND RESULTS OF IMPLEMENTATION BY UKRAINIAN BUSINESS

Актуальність теми зумовлена потребою українських підприємств у підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації витрат, забезпеченні стабільності, оптимізації бізнес-процесів та продуктивності в умовах воєнного стану та відновлення економіки. Концепція ощадливого виробництва (Toyota production System(TPS)/Lean) є одним з найефективніших інструментів для досягнення цих цілей в умові кризи.

В даній роботі описана суть основних принципів ощадливого виробництва та результати впровадження цих принципів українськими підприємствами.

Сучасна проблема вітчизняних підприємств полягає в неоптимальному використанню ресурсів, часу, людського потенціалу. Багато підприємств унаслідувало техніки та методи управління, які були актуальними ще під час радянських часів. Тому, щоб іти в ногу з часом потрібно використовувати більш сучасні інструменти.

Одним з варіантів покращень стану національної економіки є ощадливе виробництво.

Принципи та філософія ощадливого виробництва зародилися ще в в 1950-х роках минулого століття у післявоєнній Японії. Засновником ощадливого виробництва рахують Таїті Оно, який почав формувати філософію та принципи на промисловому автомобільному виробництві Toyota. В подальшому набір інструментів та принципів отримав назву Toyota production System(TPS), які описані у роботі Джефрі Лайкера під назвою «The Way off Toyota» [1].

Пізніше, у 1988 році Джон Крафчик [2] ввів таке поняття, як Lean. Це стало основою філософії ощадливого виробництва для західного світу після публікації роботи «Машина, яка змінила світ» [3].

Незважаючи на те, що ощадливе виробництво зародилося в автомобільній промисловості зараз його принципи можна адаптувати до будь-якої галузі економіки.

Основними принципами ощадливого виробництва є [1]:

- Прийом управлінських рішень з урахуванням довгострокових перспектив;
- Налаштування процесу у вигляді неперервного потоку, який допомагає виявляти проблеми;
- Організація системи витягування для запобігання перевиробництва;
- Вирівнювання об'єму робіт (хейдзунка);
- Зупинка виробництва з ціллю вирішення проблеми (дзідока);
- Стандартизація задач для неперервного вдосконалення;
- Візуальний контроль;
- Використання надійних випробуваних технологій;
- Формування лідерів всередині організації;
- Виховування видатних людей та формування команд підтримуючих філософію компанії;
- Повага до своїх партнерів та постачальників;
- Оцінка ситуації своїми очима;
- Прийняття рішень без поспіху, на основі взаємної згоди, зваживши всі існуючі варіанти;
- Самоаналіз та неперервне вдосконалення для постійного навчання.

Основними інструментами, які використовуються для підтримки принципів та філософії ощадливого виробництва є [1]:

- Standard Work – стандартизована робота;
- Heijunka – забезпечення рівномірних поставок;
- Kaizen – безперервне покращення роботи та бізнес-процесів;
- Just In Time (JIT) – система «точно вчасно», в якій вироби передаються в точний час та в точній кількості;
- Judoka – автономізація робочих місць;
- 5S – система організації робочих місць (сортування, підтримка порядку, утримання в чистоті, стандартизація, вдосконалення);
- Visual control – порядок організації процесу, при якому все має бути зрозумілим з першого погляду;
- Kanban – система карткування робочого процесу;
- SMED – швидке переналаштування обладнання;
- 5W – інструмент знаходження першопричин проблеми;

Застосування цих інструментів, принципів та філософії ощадливого виробництва допомагає досягнути операційних переваг, підвищити якість продукції, зменшити собівартість, збалансувати поставки та сконцентруватися на потребах замовника.

В реаліях українського бізнесу концепцію ощадливого виробництва вже впровадили деякі компанії. Зазначимо деякі з них та поділимося їхніми результатами.

1. Компанія «Нова пошта». Як зазначено у звіті компанії зі сталого розвитку за 2022 рік компанії вдалося впровадити концепцію Lean у проєкті «ДАО — Дніпровського інноваційного терміналу» з використанням принципів та інструментів 5S, візуальний контроль, кімната Обея, «проєкти у форматі А3», тощо.

Загальний економічний ефект від імплементації ощадливого виробництва – 41 млн. грн. за 2022 рік [4].

2. «Метінвест Холдинг». Історія ощадливого виробництва в цій компанії починається у 2010 році коли вони вперше впровадили «пілотний» проєкт на одному із цеху.

Економічний ефект від впровадження – 32 млн.дол. за 2018 рік [5].

3. Досвід компанії «Фармак». Компанія почала впроваджувати Lean у 2020 році на «пілотному» цеху, в кінці 2021 року за новими принципами вже працювали дирекція, логістика та якість. Одним з дієвих інструментів для компанії став SMED (швидке переналагодження обладнання). Завдяки цьому інструменту вдалося скоротити час переналадки від 10 до 40%.

Сумарний економічний ефект з початку впровадження до кінця 2022 року склав біля 40 млн. грн [6].

4. Компанія Plank Electrotechnic у 2019 році побудувала новий сучасний завод в м. Біла Церква, який одразу проєктувався та будувався на засадах концепції Lean [7].

Висновки. Підсумовуючи, хочеться сказати, що концепція ощадливого виробництва є дійсно ефективним інструментом для підняття якості продукції, рівня конкурентоспроможності та усунення багатьох видів втрат, як показує досвід вітчизняних підприємств. Але такий ефект досягається лиш застосовуючи системний проєктний підхід при впровадженні Lean. Основні перепони з якими стикаються при оптимізації існуючих процесів на підприємстві – це опір змінам, незрозуміння суті філософії ощадливого виробництва та відсутність підтримки керівників.

Тому, перед втіленням Lean-методології в практичне поле потрібно проводити навчальні заходи серед співробітників та керівництва організації. І тільки після цього втілювати заплановане в життя.

Особливо актуальним впровадженням ощадливого виробництва стає в період кризи та дії військового стану. Це довела компанія Toyota в періоди криз та післявоєнної відбудови, яка і є засновником основ ощадливого виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Liker J. The Toyota Way. New York : McGrawHill, 2021. 507 p.
2. Krafcik J. Sloan Management Review. 1988. Vol. 30 : Triumph of the Lean Production System. P. 41–52.
3. Вомек Д., Джонс Д., Рус Д. Машина, що змінила світ. Київ : Rabulum, 2017. 388 с.
4. ТОВ «Нова Пошта». Звіт зі сталого розвитку 2022. Нова пошта - доставка майбутнього. Звіти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
5. Тонєв І., ТОВ «Метінвест Холдинг. LEANія успіху: як металопереробникам підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Метінвест - міжнародна гірничо-металургійна група компаній. 27.09.2019. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/article/lean>
6. АТ «Фармак». Японські підходи, що допоможуть українській компанії заощадити 120 млн грн: кейс «Фармак». Farmak. 02.06.2023. URL: <https://farmak.ua/publication/yaponski-pidhodi-shho-dopomozhut-ukrayinskij-kompaniyi-zaoshhaditi-120-mln-grn-kejs-farmak/>
7. ТОВ «ПЛАНК ЕЛЕКТРОТЕХНІК». КОКПНЗ «Мала академія наук учнівської молоді» відвідала виробництво ПЛАНК Електротехнік у Білій Церкві. Plank Electrotechnic LLC. URL: <https://plank.ua/novini-2/kokpnz-mala-akademiya-nauk-uchnivskoyi-molodi-vidvidala-vyrobnytstvo-plank-elektrotehnik-u-bilij-tserkvi/>

Андрій ГОДЯЦЬКИЙ

магістрант програми «Менеджмент проєктів та процесів»,
Бізнес Школа КРОК,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2968-1846>

godjatsky@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБРОБКИ ЗАМОВЛЕНЬ МАЛОГО E-COMMERCE БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ LEAN-ІНСТРУМЕНТІВ: ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

Andrii HODIATSKYI

Master's student in the program "Project and Process Management",

Business School KROK,

University of Economics and Law «KROK»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2968-1846>

godjatsky@gmail.com

OPTIMIZATION OF ORDER PROCESSING FOR SMALL E-COMMERCE BUSINESSES BASED ON LEAN TOOLS: A PRACTICAL CASE STUDY

Актуальність. Електронна комерція сьогодні є одним із найбільш динамічних секторів економіки, темпи зростання якого перевищують розвиток класичної роздрібною торгівлі. За даними звітів міжнародних консалтингових агентств (McKinsey, Deloitte, PwC, а також статистики Statista та eMarketer), глобальний ринок e-commerce щорічно демонструє приріст у межах 15–20%, а в Україні після 2020 року цей показник стабільно перевищує 25% на рік (за усередненими даними досліджень агенства Promodo). Зростання ринку супроводжується підвищенням вимог клієнтів: очікується не лише швидка доставка, але й простота оформлення замовлення, персоналізований сервіс, прозорість відстеження статусу та бездоганна якість обслуговування. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємств у сфері e-commerce безпосередньо залежить від ефективності процесів обробки замовлень та здатності бізнесу швидко адаптуватися до очікувань споживачів.

Для великих компаній задовольнити такі очікування допомагають ERP (Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства), WMS (Warehouse Management System – система управління складом) та TMS (Transportation Management System – система управління транспортом) системи, які інтегрують процеси закупівлі, складського обліку, логістики та комунікацій. Проте для малих бізнесів такі рішення часто є недосяжними через високу вартість впровадження та складність у використанні. У результаті процеси обробки замовлень у малих e-commerce підприємствах залишаються фрагментованими, значною мірою ручними та залежними від людського фактора. Це породжує затримки, помилки, збої у комунікації та, як наслідок, втрату клієнтів.

Постановка проблеми. У цьому контексті актуальним є пошук методів оптимізації, які поєднують доступність і ефективність. Одним із таких підходів є концепція ощадливого виробництва (Lean), що передбачає усунення втрат, стандартизацію дій та безперервне

вдосконалення. Поєднання Lean-інструментів із простими ІТ-рішеннями створює основу для формування конкурентних переваг навіть у малих підприємствах.

У наукових працях та прикладних дослідженнях Lean здебільшого аналізується у виробничих та логістичних процесах великих компаній (Womack & Jones, 1996; Shah & Ward, 2007). Окремі роботи доводять ефективність застосування Lean у торгівлі й e-commerce (Marques, Jorge & Reis, 2022; Rahman & Kirby, 2024), проте фокус робиться на системних рішеннях, які вимагають значних інвестицій.

Малий бізнес, з одного боку, є більш гнучким і швидко адаптується до змін, а з іншого — стикається з дефіцитом фінансів, кадрів і часу. У сфері обробки замовлень ключовими проблемами для малих інтернет-магазинів є: надмірна ручна праця (введення даних у таблиці, перевірка оплат, формування документів, контроль процесу доставки замовлення); відсутність стандартизованих процедур, що призводить до хаотичності у роботі; непрозорий контроль запасів, що стає причиною скасування замовлень; ризики людського фактора, які підвищують кількість помилок; відсутність інструментів моніторингу, що унеможлиблює оцінку ефективності.

Це створює парадокс: попит на якісний сервіс зростає, але ресурсів для його забезпечення бракує. Саме тому дослідження можливостей Lean у малих e-commerce підприємствах є науково та практично важливим завданням.

Результати дослідження. Предметом дослідження став бізнес-процес обробки замовлень інтернет-магазину дитячих товарів «Мамалюк». Методологія включає аналіз поточного стану («as-is»), формування цільової моделі («to-be»), впровадження Lean-інструментів та оцінку результатів.

Поточний стан («as-is»). До оптимізації процес мав високий рівень ручної обробки. Замовлення з різних каналів (власний сайт, маркетплейси, телефон) менеджер вручну переносив у таблиці. Підтвердження відбувалося в індивідуальному порядку, без єдиних стандартів. Перевірка наявності товару у постачальників здійснювалась через дзвінки або окремі месенджери. Формування товарно-транспортної накладної (ТТН) проводилося вручну. Моніторинг доставки відбувався через сайти перевізників, а інформація про статуси замовлень розподілялась по різних джерелах.

Основними проблемами були: надвиробництво даних (зайве дублювання у таблицях і чатах); очікування (затримки під час підтвердження); дефекти (помилки у введенні даних, скасування замовлень); зайві рухи (постійні ручні перевірки). Було зафіксовано такі середні показники: час обробки замовлення - 15 хвилин, вартість процесу - 52 грн, рівень помилок і повернень - близько 5%.

Цільовий стан («to-be»). Для оптимізації було використано комплекс Lean-інструментів: 5S - організація складу та робочих місць; Kanban - візуалізація статусів замовлень і контроль запасів; Value Stream Mapping - побудова карти потоку створення цінності для виявлення вузьких місць; Метод «5 Чому» - аналіз кореневих причин помилок; Kaizen - регулярні міні-сесії для вдосконалення процесів за участю персоналу.

Ключовим рішенням стала розробка власної CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами) «Houston», яка автоматизувала: реєстрацію замовлень із різних каналів; інтеграцію з постачальниками та службами доставки; перевірку та підтвердження оплат; формування та друк ТТН; інформування клієнтів про статуси замовлень.

Було встановлено стандартизовані регламенти на підтвердження та пакування замовлення, а також процедури обробки виняткових ситуацій.

Результати впровадження. Порівняльний аналіз показав значні поліпшення: час обробки замовлення скоротився з 15 хвилин до 5 хвилин (у 3 рази); вартість процесу знизилася з 52 грн до 17 грн (мінус 67%); кількість помилок зменшилася з 5% до 0,1% (у 50 разів); задоволеність клієнтів зросла (середня оцінка сервісу піднялася з 4,2 до 4,8 бали). Ці результати узгоджуються з висновками Marques et al. (2022) та Rahman & Kirby (2024), які підтвердили ефективність Lean у роздрібній торгівлі та e-commerce.

Висновки. Практика інтернет-магазину «Мамалюк» доводить, що навіть у малому бізнесі можна досягти значних результатів завдяки Lean-підходам та простим ІТ-рішенням. Оптимізація процесу обробки замовлень забезпечила: трикратне скорочення часу циклу; зниження витрат на 67%; усунення операційних помилок; підвищення лояльності клієнтів. Важливо, що впровадження відбувалося без значних інвестицій: CRM-система була розроблена власними силами, а Lean-інструменти не потребували додаткових витрат. Це робить модель придатною для масштабування на інші малі підприємства.

Подальший розвиток бачиться у впровадженні штучного інтелекту для прогнозування попиту, управління запасами та автоматизації клієнтської підтримки. Використання роботизованої автоматизації процесів RPA дозволить мінімізувати рутинні дії та підвищити стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Таким чином, Lean-підхід у поєднанні з цифровими інструментами є ефективною стратегією для малого e-commerce бізнесу, яка дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й закладати основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Womack, J. P., Jones, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. — New York: Free Press, 1996.
2. Shah, R., Ward, P. T. Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25(4). P. 785–805.
3. Ohno, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. — New York: Productivity Press, 1988.
4. Marques, P., Jorge, D., Reis, J. Using Lean to Improve Operational Performance in a Retail Store and E-Commerce Service: A Portuguese Case Study. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(10). P. 5913.
5. Rahman, M. A., Kirby, E. D. The Lean Advantage: Transforming E-Commerce Warehouse Operations for Competitive Success. *Logistics*. 2024. Vol. 8(4). P. 129.

Аліна ДИДА

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: 0000-0003-3200-3048

alina.dyda@lnu.edu.ua

Лариса ЗОМЧАК

к.е.н., доцент Львівський національний університет імені Івана Франка

ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Alina DYDA

Master level student

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: 0000-0003-3200-3048

alina.dyda@lnu.edu.ua

Larysa ZOMCHAK

PhD, Associate Professor Ivan Franko National University of Lviv

CHALLENGES AND ADAPTATION OF UKRAINE'S AGRARIAN SECTOR DURING THE FULL-SCALE WAR

Агропромисловий сектор України завжди відігравав ключову роль як для внутрішньої продовольчої безпеки, так і для світової економіки, формуючи до 20% вітчизняного ВВП. . Наявність сприятливого клімату та якісних земель забезпечила Україні статус одного з найбільших світових експортерів зернових. Однак повномасштабна війна росії кардинально змінила умови функціонування цієї галузі.

Дослідники акцентують увагу на різних аспектах функціонування аграрного сектору України. Дослідження [1] про багатовимірне оцінювання стану сільського господарства в регіональному розрізі є критично важливим, оскільки воно дозволяє зрозуміти, як війна впливає на різні регіони країни і як агросектор демонструє резильєнтність. Робота [2] щодо прогнозування цін на продовольство безпосередньо стосується теми продовольчої безпеки. Стаття [3] надає ширший контекст для розуміння загальних економічних тенденцій та адаптації країни до кризових умов. Дослідження [4] про регіональну диференціацію та диспропорції в аграрному секторі, використовуючи кластерний підхід, допомагає виявити структурні проблеми, які існували ще до повномасштабної війни. Робота [5] є корисною для аналізу взаємозв'язку між ВВП та промисловим виробництвом, що дозволяє оцінити макроекономічні чинники, які формують загальний стан агросектору.

Мета дослідження полягала в аналізі стійкості аграрного сектору в умовах війни, оцінці збитків, а також у виявленні трансформацій та адаптаційних механізмів, які дозволили галузі продовжувати функціонувати.

Війна завдала величезних збитків аграрному сектору. За даними Київської школи економіки (KSE), прямі збитки та втрати станом на початок 2024 року перевищили \$80 млрд [6]. Найбільші збитки \$5.8 млрд припали на знищення сільськогосподарської техніки. Зруйновані логістичні ланцюги, заміновані поля, знищені склади та інфляція спричинили додаткові непрямі витрати. Попри це, агросектор демонструє неймовірну стійкість. У 2023 році Україні вдалося експортувати 67.5 млн тонн агропромислової продукції, що на 15% більше, ніж у 2022 році, хоча експортна виручка зменшилася на 8% через падіння світових цін та високу вартість логістики [7]. Це стало можливим завдяки оперативним рішенням уряду, бізнесу та міжнародних партнерів, зокрема, через оптимізацію логістики та часткове розблокування морських портів у рамках «зернової угоди».

Однак, існують і дискусійні проблеми. Хоча дослідження вказує на успіхи в експорті, воно не деталізує, як саме ці обсяги розподіляються між різними групами агровиробників (великі агрохолдинги та дрібні фермери), і чи всім вдасться отримати вигоду від експортних можливостей. Крім того, залишаються невирішеними проблеми з відшкодуванням ПДВ, високою ціною на енергоресурси та дефіцитом трудових ресурсів. Також відсутня детальна інформація про те, як саме ці фактори впливають на фінансову стійкість різних видів сільськогосподарських підприємств.

На завершення, можна стверджувати, що агропромисловий сектор України демонструє вражаючу стійкість та адаптивність в умовах повномасштабної війни. Попри колосальні збитки, галузь продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки як України, так і світу. Однак, подальші дослідження мають зосередитися на виявленні та усуненні проблем, які заважають повноцінному відновленню сектору. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів, вирішення логістичних проблем та оптимізація податкової політики є критично важливими для довгострокового відновлення та розвитку аграрного потенціалу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зомчак Л., Дида А. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2025. 52(1). С. 22-38.
2. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. 2025. Volume 8. P. 403-424
3. Vdovyn M., Zomchak L. Export in services of Ukraine: pre-pandemic period, Covid-19 and war. *Věda a perspektivy*. 2022. 8(15). P. 48-57.
4. Зомчак Л. М., Дида А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №6 (15). С. 24-30.
5. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2024. №2(2). P. 7–16.
6. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/>
7. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>

Роман ДУБЕНСЬКИЙ

аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7805-6545>
dubensky.roman@gmail.com

Олександр КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного
розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
AlexKV@krok.edu.ua

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ПІД ЧАС КРИЗ У ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНДАХ

Roman DUBENSKY

Postgraduate Student, Department of Management Technologies,
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7805-6545>
dubensky.roman@gmail.com

Oleksandr KALININ

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Innovative
Development, KROK Business School, KROK University.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
AlexKV@krok.edu.ua

EFFECTIVE MANAGEMENT OF INFORMATION FLOWS DURING CRISIS IN VIRTUAL TEAMS

Віртуальні команди стають стандартною формою організації роботи в умовах глобальної цифровізації. Вони дозволяють залучати фахівців із різних країн та часових зон, що значно підвищує гнучкість організацій і відкриває нові можливості для інновацій. Однак кризові ситуації, такі як технічні збої, непередбачені зміни ринкових умов, конфлікти всередині команди або зовнішні надзвичайні події, підкреслюють необхідність ефективного управління інформаційними потоками [1].

Кризові комунікації у віртуальних командах можна визначити як організований процес обміну інформацією та координування дій членів команди під час критичних ситуацій, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки, забезпечити швидке прийняття рішень і підтримувати продуктивність команди [2]. У віртуальних командах цей процес ускладнюється через географічний розподіл членів команди, різницю часових зон, відсутність фізичного контакту та ризик спотворення інформації через недостатньо чіткі канали комунікації [3].

Для забезпечення ефективного управління кризовими комунікаціями необхідно дотримуватися кількох ключових принципів. По-перше, структурування інформаційних

потоків є критично важливим: слід чітко визначити, хто і яку інформацію отримує, які канали використовуються, а також забезпечити централізований доступ до всіх ключових даних [1]. Це дозволяє уникати плутанини, дублювання повідомлень та втрати важливої інформації. По-друге, використання цифрових технологій та платформ для комунікації значно підвищує швидкість і точність передачі інформації. Провідні компанії застосовують такі інструменти, як Slack, Microsoft Teams, Zoom, Trello та Asana, для організації синхронної та асинхронної взаємодії, спільного управління проектами та оперативного обміну даними [4]. Використання інтегрованих систем дозволяє зменшити інформаційний хаос і підвищує ефективність управління завданнями та ресурсами. По-третє, баланс між синхронною та асинхронною комунікацією є критичним фактором успіху. Хоча асинхронна комунікація дозволяє зберігати гнучкість і працювати в різних часових зонах без необхідності постійно координувати зустрічі, вона може сповільнювати прийняття рішень і створювати ризик непорозуміння [2]. Тому оптимальним є поєднання коротких синхронних відеоконференцій для обговорення критичних питань із асинхронними каналами для обміну документами та повідомленнями. Четвертий аспект – розвиток міжкультурної та емоційної компетентності членів команди. Культурні відмінності впливають на стиль сприйняття інформації, комунікаційні практики та ефективність взаємодії. Навчання міжкультурній комунікації та емоційний інтелект допомагають зменшити ризик конфліктів, покращують розуміння і сприяють зміцненню командної згуртованості [3]. П'ятим важливим елементом є впровадження чітких протоколів кризових дій, які передбачають ролі і відповідальність членів команди, сценарії можливих криз та алгоритми дій. Наявність таких протоколів дозволяє оперативно реагувати на критичні ситуації, зменшувати втрати часу та підвищувати ефективність процесів [1].

Додатково, застосування принципів Lean та Agile у віртуальних командах дозволяє адаптувати процеси комунікації до потреб команди, зменшувати зайві повідомлення та підвищувати прозорість управління проектами. Це включає використання спринтів, регулярних ретроспектив та інтегрованих цифрових платформ для контролю прогресу [5].

Ефективне управління інформаційними потоками під час криз у віртуальних командах сприяє швидкому прийняттю рішень, зменшенню стресу серед учасників, підтримці продуктивності та підвищенню адаптивності організації у динамічному бізнес-середовищі. Це є ключовою умовою успіху сучасних компаній у цифрову епоху, де швидкість реагування на зміни і ефективність комунікацій стають стратегічними конкурентними перевагами [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abiodun, G., & Nwabueze, E. A. (2025). Social media as a tool for crisis communication: A review of strategies and case studies. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5219257>
2. Agility PR Solutions. (2023, June 30). 8 ways PR pros can leverage generative AI for crisis communication. Agility PR. <https://www.agilitypr.com/pr-news/crisis-comms-media-monitoring/8-ways-pr-pros-can-leverage-generative-ai-for-crisis-communication/>
3. BCI. (2023, September 4). BCI crisis management report 2023 - Insights. F24. <https://f24.com/en/bci-crisis-management-report-2023-insights-2/>
4. Pebb. (2025, August 4). Crisis communication tools for remote teams. Pebb.io. <https://pebb.io/articles/crisis-communication-tools-for-remote-teams>
5. Ziggoll. (2025, September 7). Top crisis communication tools for real-time decision-making in 2025. Ziggoll. <https://www.ziggoll.com/content/what-are-some-effective-digital-tools-we-can-implement-to-streamline-realtime-communication-and-decisionmaking-during-a-crisis>

Інна ЕНДЕБЕРЯ

магістрантка освітньої програми «Бізнес адміністрування»,

Бізнес Школа «КРОК»

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

ORCID: 0009-0002-1392-1549

EndeberiaIV@krok.edu.ua

Тетяна ГЕРАСИМОВА

Магістр психології, спеціаліст економіст,

викладач Бізнес Школи «КРОК»

ПОТОЧНИЙ СТАН РОБОТОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ: ОБОРОННИЙ, ПРОМИСЛОВИЙ ТА ОСВІТНІЙ АСПЕКТИ

Inna ENDEBERIA

Master's student of the MBA educational program

KROK Business School,

KROK University

ORCID: 0009-0002-1392-1549

EndeberiaIV@krok.edu.ua

Tetiana HERASYMOVA

Master of Psychology, Specialist Economist

Lecturer at KROK Business School

CURRENT STATE OF THE ROBOTICS INDUSTRY IN UKRAINE: DEFENSE, INDUSTRIAL AND EDUCATIONAL ASPECTS

Актуальність. Робототехніка є однією з ключових технологій XXI століття, що визначає конкурентоспроможність держав, їхню обороноздатність та рівень економічного розвитку. В умовах війни Україна опинилася в унікальній ситуації: з одного боку — значні обмеження фінансових, виробничих і кадрових ресурсів, а з іншого — надзвичайно високий попит на технологічні рішення для оборони, промисловості й логістики.

Стан галузі можна охарактеризувати як фрагментарний, але з окремими проривними кейсами. В Україні відбувається поступове нарощування потенціалу як у сфері оборонних технологій, так і в цивільних напрямках, що відповідає глобальним трендам цифрової трансформації та Індустрії 4.0 [1].

Постановка проблеми. Попри швидке зростання окремих сегментів, українська робототехніка стикається з рядом проблем:

- відсутність єдиної державної стратегії розвитку галузі;
- низький рівень автоматизації промислових підприємств у порівнянні з середньоєвропейським рівнем [1];
- недостатня кількість сучасних освітніх програм та лабораторій для підготовки фахівців;

- потреба в інтеграції наукових досліджень із практикою;
- висока залежність від міжнародного фінансування.

Ці фактори стримують формування цілісної екосистеми, однак водночас відкривають нові можливості для масштабування найуспішніших рішень.

Результати дослідження. Розглянемо такі галузі робототехніки:

1. Промисловість і логістика. Одним із найбільш показових прикладів в Україні є стартап Deus Robotics, що спеціалізується на створенні роботизованих платформ для автоматизації складів. Компанія реалізує проекти у Великій Британії (зокрема у співпраці з DPD London) [2] та на українському ринку разом з «Новою поштою», яка активно впроваджує сортувальні роботи. Такі рішення дозволяють обробляти тисячі посилок на годину [3].

2. Оборонна робототехніка. Найбільш динамічним напрямом є оборонні технології. Повномасштабна війна стала каталізатором для створення великої кількості стартапів та конструкторських бюро. Україна вже стала одним зі світових лідерів за кількістю нових розробок безпілотних літальних апаратів [4].

У липні 2025 року Міністерство оборони України допустило до використання 8 нових наземних роботизованих систем. Паралельно активно розвивається сегмент FPV-дронів: стартапи «Baba Yaga», «Swarmmer», «Ailand Systems» вже отримали міжнародне визнання [5][6].

3. Освіта та наука. Для довгострокового розвитку критичною є підготовка кадрів. В Україні діє низка шкіл і гуртків робототехніки, однак ключовим проривом стало створення пілотного RoboLab при закладі вищої освіти в Києві. Проект реалізується у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та передбачає масштабування в інші регіони [7].

Підприємництво та стартапи. Українські робототехнічні компанії все активніше інтегруються в міжнародні екосистеми, залучаючи фінансування в рамках програм Horizon Europe, Eurostars, USAID. Це відкриває доступ до ринків ЄС і США та створює умови для сталого розвитку інновацій.

Висновки.

1. Українська робототехніка перебуває на етапі становлення, що характеризується фрагментарністю та відсутністю системної стратегії.

2. У промисловості, логістиці та агросекторі з'являються успішні приклади впровадження рішень (Deus Robotics, «Нова пошта»).

3. Оборонний сегмент став локомотивом розвитку та стимулював появу цілої екосистеми стартапів у сфері БПЛА й наземних систем.

4. Освітні ініціативи на кшталт RoboLab створюють основу для формування нового покоління інженерів.

5. Міжнародні програми фінансування є важливим джерелом розвитку, але потребують комплексної державної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Federation of Robotics. World Robotics Report 2024. Frankfurt : IFR, 2024. 120 с. URL: https://ifr.org/img/worldrobotics/Press_Conference_2024.pdf

2. Deus Robotics launches sorting robots for DPD UK // Logistics Manager : веб-сайт. 2024. URL: <https://www.logisticsmanager.com/deus-robotics-dpd-uk>

3. Нова пошта впровадила роботів для сортування посилок // AIN.UA : веб-сайт. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/11/20/nova-poshta-robots-sorting>
4. Murray Lab. Building & leveraging Ukraine's drone capabilities. 2025. 45 с. URL: https://murray-lab.org/wp-content/uploads/2025/03/UkraineDroneEcosystem-Analysis_2025.pdf
5. A Ukrainian startup develops long-range drones as it ramps up domestic arms industry // AP News : веб-сайт. 2024. URL: <https://apnews.com/article/ukraine-drones-weapons-industry-russia-7201ab851544c394ee454407058b10ba>
6. Drone superpower: Ukrainian wartime innovation offers lessons for NATO // Atlantic Council : веб-сайт. 2025. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/drone-superpower-ukrainian-wartime-innovation-offers-lessons-for-nato/>
7. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. RoboLab Project announcement // Mezha Media : веб-сайт. 2024. URL: <https://mezha.media/en/news/mincifri-robotlab-304314>

Олександр ЖУЧЕНКО

здобувач ступеня доктора філософії
кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
ORCID <https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>
zhuchenko.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua

Світлана БОГУСЛАВСЬКА

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>
boguslavskaya1980@vu.cdu.edu.ua

НЕОБХІДНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

Oleksandr ZHUCHENKO

PhD student of the Economics and International Economic Relations Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>
zhuchenko.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua

Svitlana BOHUSLAVSKA

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Management and
Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>
boguslavskaya1980@vu.cdu.edu.ua

THE NEED FOR LABOR MARKET TRANSFORMATION UNDER THE INFLUENCE OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT: A COMPETENCY-BASED APPROACH

В останні десятиліття спостерігається стрімке пришвидшення трансформаційних процесів на ринку праці. Можна виокремити кілька базових факторів, які призвели до того, що сучасні відносини між роботодавцем і працівником, зокрема, на стадіях розміщення інформації про вакансію, процесу працевлаштування, проведення співбесід і впродовж інших етапів HR-менеджменту, у тому числі, під час подальшого вивільнення працівника, суттєво змінили свою змістову сутність та форму реалізації. Сучасний ринок праці перебуває під впливом численних загроз і ризиків, які інколи активізують, але частіше □ паралізують нормальний перебіг фінансово-господарських процесів у вітчизняних компаніях, які виступають суб'єктами формування попиту на трудові ресурси. З моменту початку повномасштабного вторгнення, особливості ринку праці в умовах гібридних загроз стали об'єктом для наукових пошуків [1]. Також у полі зору дослідників опинились питання смарт-

спеціалізації як вектору формування та розвитку ринку праці регіону [2] та в цілому сучасні тенденції розвитку ринку праці країн ЄС та України в умовах воєнних викликів [3, 4, 5].

Потужним поштовхом до формування нової моделі організації та функціонування ринку праці, що отримала назву дистанційної зайнятості або онлайн роботи, стала глобальна пандемія Covid-19, однак, не менш важливими чинниками тенденцій перебудови ринкових відносин стали автоматизація та цифровізація, які призвели до зникнення ряду професій і втрати попиту на фахівців окремих сфер зайнятості. Соціалізація трудових відносин, запровадження принципів DEI та слідування цілям сталого розвитку також справили суттєвий вплив на еволюцію ринку праці.

Технологічний прогрес та цифровізація економічних відносин, особливо у сферах масштабування використання штучного інтелекту, роботизації ручної праці, автоматизації рутинних виконавчих процесів стали не лише трендом, а й каталізатором для глибоких змін і трансформацій на ринку праці. Вони призвели до того, що відбулася майже повна заміна ручної праці в деяких царинах, і автоматичні системи та роботи виконують монотонні повторювані та небезпечні види робіт. Це може відбуватися як на виробничих підприємствах, де існує потреба у фізичній силі, яку можуть надати роботизовані механізми, так і у офісах і адміністраціях, де можна автоматизувати формування фінансових звітів, аналіз великих масивів даних, бухгалтерські розрахунки, тощо. Такі трансформації сприяють вивільненню людських ресурсів і надають простір для розвитку інтелектуального капіталу та нарощення кадрового потенціалу, у результаті використання яких формуватимуться нематеріальні активи з творчими аналітичними характеристиками, здатні забезпечити стратегічні та конкурентні переваги для суб'єкта господарювання на довготривалу перспективу та гарантувати його економічне виживання на ринку, завдяки проактивним змінам у площині організації та реалізації трудових відносин. Негативним наслідком трансформацій ринку праці під впливом технологічного розвитку може бути зростання безробіття та потреба у формуванні нових компетенцій для працівників, чий завдання будуть пов'язані з цифровими екосистемами. Виникає потреба у компетентнісному підході під час рекрутингу та при створенні або об'єднанні посад. Нині на ринку праці активно з'являються нові професії та спеціальності, на ринку едукативних послуг відбувається підготовка фахівців до викликів поширення інноваційних технологій у різних площинах економічного та соціального життя. Технології не лише повністю оновлюють традиційні робочі місця, але і створюють нові, які у підсумку формують інноваційні ніші на ринку праці. З року в рік збільшується попит на спеціалістів з аналізу великих масивів даних, розробників програмного забезпечення, професіоналів захисту інформаційних ресурсів та управління кібербезпекою, тому оновлення компетенції стає безперервним і рутинним для багатьох видів професії процесом.

Компетентнісний підхід до трансформації ринку праці виражається у тому, що традиційні навички, орієнтовані на професійне виконання конкретних операцій, які можна чітко визначити та конкретизувати у посадових інструкціях, нині перестають формалізуватися роботодавцями і працівники мають бути готовими до постійних викликів на своєму робочому місці. Відтак, зростає значимість м'яких або соціальних навичок (soft skills), які дають змогу адаптуватися до мінливості вимог і умов, а також шляхом комунікації, здатності до вирішення проблем (problem solving) і прояву лідерських якостей застосувати стратегії winwin і віднаходити баланс між постійною потребою в професійному вдосконаленні та високим рівнем досягнутого професіоналізму у виконанні класичних завдань. Усе більшим попитом

серед роботодавців користуються такі соціальні навички, як критичне мислення, емоційний інтелект, креативність, здатність до командної роботи. За їх успішне застосування роботодавці готові пропонувати вищий рівень заробітної плати і використовувати ширший спектр мотиваційних інструментів для тих працівників, які можуть вирішувати нестандартні виробничі завдання та демонструвати швидку адаптацію до змін і відсутність опору їм.

Отже, глобальна пандемія Covid-19 у сукупності з технологічним прогресом призвела до активного розвитку фрілансу та різних форм віддаленої зайнятості, які повністю змінили формат працевлаштування у окремих видах економічної діяльності. Гнучкий підхід у виконанні обов'язків дає працівникам більший рівень свободи, дозволяючи підтримувати баланс професійного та особистого життя, а підприємства, у свою чергу, мають доступ до пулу талановитих працівників з усього світу та можуть залучати їх як до штату компанії, так і на умовах аутсорсингу. Своєчасне запровадження технологічних і цифрових інновацій дозволяє підприємствам стати більш ефективними і конкурентоспроможними лише в тому випадку, якщо їх кадровий ресурс готовий до таких трансформацій. З іншого боку, ігнорування ринкових тенденцій призводить до технологічного відставання та втрати конкурентних позицій.

Таким чином, трансформації ринку праці - це перманентний процес, який не є загрозливим, а радше являє собою необхідний та важливий етап економічного прогресу та нарощення національного економічного потенціалу, у тому числі, шляхом розвитку актуальних компетенцій його людського капіталу. Результативність цього процесу залежить від того, наскільки суспільство та бізнес готові інвестувати власні ресурси у освітні послуги та інші форми підвищення кваліфікації задля забезпечення відповідності характеристик і вмінь персоналу до нових реалій функціонування бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудка Т. В., Гайдай Г. Г., Швець Л. В., Кривошеєва С. В., Даніва В. А. Особливості ринку праці в сучасних умовах гібридних загроз. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2024. Вип. 116(2). С. 239-245.
2. Альошина Т. В., Козенков Д. Є., Каширін І. В. Смарт-спеціалізація як вектор формування та розвитку ринку праці регіону. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2024. № 5(1). С. 18-25.
3. Школьник І. О., Дехтяр Н. А. Сучасні тенденції розвитку ринку праці країн ЄС та України в умовах воєнних викликів. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 343-350.
4. Клімашевська В. О., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 260-267.
5. Основні тренди ринку праці у 2025 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.

Руслан ЗУБКОВ
доктор економічних наук,
професор кафедри підприємництва, управління та адміністрування;
Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»
ORCID 0000-0002-8894-5724
naukaua82@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

Ruslan ZUBKOV
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Entrepreneurship, Management and Administration
«Open International University of Human Development «Ukraine»
Mykolaiv Institute of Human Development;
ORCID 0000-0002-8894-5724
naukaua82@gmail.com

CRISIS COMMUNICATIONS MANAGEMENT

Управління кризовими комунікаціями є важливим аспектом стратегічного управління, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігати свою репутацію та підтримувати довіру з боку зацікавлених сторін. Кризові комунікації охоплюють процеси, пов'язані з обміном інформацією під час кризових подій, і включають в себе як внутрішні, так і зовнішні комунікації. У сучасному світі, де інформація поширюється миттєво, а соціальні медіа відіграють значну роль у формуванні громадської думки, ефективне управління кризовими комунікаціями стає критично важливим для виживання організації.

По-перше, важливо визначити, що таке криза. Кризою можна вважати будь-яку подію, яка загрожує нормальному функціонуванню організації, її репутації або фінансовій стабільності. Це можуть бути як зовнішні фактори, такі як природні катастрофи, економічні кризи або скандали, так і внутрішні проблеми, такі як управлінські помилки або конфлікти в колективі. У будь-якому випадку, криза вимагає швидкої та злагодженої реакції з боку організації, щоб мінімізувати негативні наслідки.

Ключовим етапом управління кризовими комунікаціями є підготовка до можливих кризових ситуацій. Це передбачає розробку кризового плану, який включає в себе визначення потенційних ризиків, створення команди з управління кризами та розробку комунікаційних стратегій. Важливо, щоб усі члени команди знали свої ролі та обов'язки під час кризи, а також мали доступ до необхідної інформації. Крім того, організації повинні регулярно проводити тренінги та симуляції, щоб підготувати своїх співробітників до можливих кризових ситуацій [1].

У разі виникнення кризи, першим кроком є швидка оцінка ситуації та визначення її масштабу. Це дозволяє організації зрозуміти, які ресурси необхідні для реагування на кризу та які комунікаційні канали слід використовувати. Важливо забезпечити своєчасну та точну інформацію, щоб уникнути дезінформації та паніки. Організації повинні бути готові до того,

що інформація може поширюватися швидше, ніж вони можуть реагувати, тому важливо мати чіткі комунікаційні повідомлення, які можна швидко адаптувати до змінюваних умов.

Одним із ключових аспектів управління кризовими комунікаціями є прозорість. Організації повинні бути відкритими у своїх комунікаціях, надаючи актуальну інформацію про ситуацію та свої дії. Це допомагає зберегти довіру з боку зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, співробітники та громадськість. Прозорість також включає в себе визнання помилок та відповідальності за них, що може допомогти організації відновити свою репутацію після кризи.

Соціальні медіа відіграють важливу роль у сучасному управлінні кризовими комунікаціями. Вони дозволяють організаціям швидко поширювати інформацію та взаємодіяти з аудиторією в реальному часі. Однак, соціальні медіа також можуть стати джерелом дезінформації та негативних коментарів, тому організації повинні активно моніторити свої профілі та реагувати на запитання та занепокоєння користувачів. Важливо мати команду, яка відповідає за управління соціальними медіа під час кризи, щоб забезпечити узгодженість комунікацій та швидкість реагування [3].

Після завершення кризи важливо провести аналіз дій, які були вжиті під час кризового управління. Це дозволяє організації виявити сильні та слабкі сторони своєї реакції, а також визначити, які зміни необхідно внести до кризового плану. Аналіз також може включати в себе опитування зацікавлених сторін, щоб зрозуміти, як вони сприймали комунікації організації під час кризи. Цей процес допомагає організації підготуватися до можливих майбутніх криз та покращити свої комунікаційні стратегії.

Управління кризовими комунікаціями є складним, але необхідним процесом для будь-якої організації. Ефективне управління кризовими комунікаціями може допомогти зберегти репутацію організації, підтримати довіру з боку зацікавлених сторін та забезпечити стабільність у важкі часи. В умовах швидко змінюваного інформаційного середовища, організації повинні бути готові до можливих кризових ситуацій та мати чіткі стратегії для їх управління. Лише за умов комплексного підходу до управління кризовими комунікаціями можна досягти успіху в подоланні криз та забезпеченні сталого розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А. Інновації світового готельного господарства. Причорноморські економічні студії. Випуск 2019.48-2. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-39>
2. Гончаренко С.В., Костенко О.В. Управління кризовими комунікаціями: теорія та практика. Вісник економіки. 2020. № 2. С. 45-52.
3. Левченко В.І. Кризові комунікації в умовах інформаційної війни. Науковий вісник НТУУ «КПІ». 2021. Випуск 3. С. 78-85.
4. Шевченко А.М. Соціальні медіа в управлінні кризовими комунікаціями. Актуальні проблеми журналістики. 2022. № 1. С. 12-19.
5. Білан О.І. Стратегії управління кризовими комунікаціями в організаціях. Економіка і суспільство. 2021. Випуск 34. С. 34-40.

Віктор ІВЧУК

аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8920-1934>

ivchuk1307@ukr.net

Ірина СВІТЛАК

доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4408-6868>

SvitlakIryna@gmail.com

**ЕКОНОМІЧНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ В КОНТЕКСТІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ****Viktor IVCHUK**

postgraduate student of the Department of Management and Administration
of the Communal Higher Educational Institution «Vinnytsia Academy of Continuous Education»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8920-1934>

ivchuk1307@ukr.net

Iryna SVITLAK

Doctor in Juridical Sciences, Professor,
Head of the Department of Law and Humanities,
Vinnytsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4408-6868>

SvitlakIryna@gmail.com

**ECONOMIC REINTEGRATION OF VETERANS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT AND POST-WAR RECOVERY**

В Стратегії національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни» одним з пріоритетних національних інтересів України та забезпечення національної безпеки визначено суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу [1]. В іншому не менш важливому стратегічному документі (Стратегія людського розвитку) визначаються цілі та основні завдання, що стоять перед державою, у сфері людського розвитку як наряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал [2].

Отож, людський капітал є не лише складовою національної безпеки, але показником сучасного соціально-економічного стану країни, індикатором сталого розвитку.

Беззаперечно, що на соціально-економічну ситуацію в країні триваючі воєнні дії впливають вкрай негативно. За даними спостерігачів ООН з прав людини, кількість жертв серед цивільного населення в Україні лише у червні 2025 року досягла трирічного максимуму, а з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну представники Місії ООН з моніторингу прав людини в Україні задокументували загибель щонайменше 13 580 цивільних осіб, включаючи 716 дітей, та 34 115 поранених цивільних осіб, включаючи 2173 дітей [3]. Ці сумні дані не включають кількості загиблих та поранених оборонців України, що в цілому дає підстави констатувати не лише втрату значної частки національного людського капіталу, але і одночасне стрімке збільшення кількості ветеранів російсько-української війни.

З огляду на вищевикладене, комплексне вирішення проблем втрати людського капіталу має передбачати і оптимальну та ефективну реінтеграцію ветеранів як однієї з ключових детермінант соціально-економічного прогресу, стійкості громад під час війни та повоєнного відновлення. Вищевикладене обумовлює необхідність формування державної політики, яка б враховувала можливості та потреби такої вразливої категорії громадян як ветерани війни. З цього приводу ми погоджуємося з аналітиками Національного інституту стратегічних досліджень, що: «... державну політику з підтримки ветеранів потрібно розглядати й упроваджувати в контексті важливих системних завдань, які постають перед Україною в умовах необхідності подолання наслідків війни, забезпечення довгострокової стійкості та обороноздатності країни. По-перше, сприяння відновленню та збереженню людського капіталу в Україні. Йдеться про забезпечення належної фізичної та психологічної реабілітації ветеранів, успішну професійну інтеграцію, що може включати перепідготовку, соціальну та фінансову підтримку, а також сприяння працевлаштуванню ветеранів в Україні...» [4, с. 12].

Економіко-управлінські аспекти реінтеграції ветеранів наразі активно обговорюються в наукових колах, а також здійснюються спроби унормувати дане питання. Так, у 2025 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері», в якому йдеться, що впорядкування державної ветеранської політики має відбуватись шляхом визнання видатної ролі ветеранів війни в збереженні української державності, використання їх потенціалу, з урахуванням набутого військового досвіду, в економічній і соціальній сферах розвитку держави як елементу стратегії розвитку людського капіталу [5]. Такий державницький підхід до формування ветеранської політики підкріплений ще низкою законодавчих ініціатив, серед яких варто назвати абсолютно новий системоутворюючий для політики економічної реінтеграції ветеранів Закон України «Про ветеранське підприємництво» [6]. Професійна адаптація ветеранів, на нашу думку, це не лише працевлаштування, але і сприяння ветеранам у розвитку власного бізнесу. Ветеранське підприємництво, з одного боку, це ефективний інструмент підтримки самих ветеранів, а з іншого, економіки держави в цілому. В Законі України «Про ветеранське підприємництво» визначений інструментарій (гранти/кредити/компенсації, бюджетна «квота» 10%) організаційного та інституційного (Мінвет/УВФ/ОМС) механізмів публічного управління. Додатково проблематика інституціоналізації підходів актуалізується у межах публічного обговорення проекту Закону України «Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України» [7].

Визнаючи важливу роль ветеранів, слушною, на наш погляд, є думка С. Єгорчевої та М. Лахижи, що: «... реінтеграція значно глибше і точніше відображає кінцеву мету роботи з колишніми учасниками війни, процес їх повернення до мирного життя, коли вони не просто є об'єктом турботи і впливу, а свідомим суб'єктом, який на основі набутого у найскладніших умовах особистого досвіду хоче повноцінно реалізувати себе у певних сферах суспільного, насамперед, економічного життя. Відповідно, держава і суспільство в особі органів влади і місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесових об'єднань, фінансових установ, освітніх закладів повинні створювати для цього сприятливі можливості, якими можна безперешкодно користуватися...» [5, с. 56].

Підсумовуючи, слід зазначити, що ветеранська спільнота становить значний ресурс людського капіталу для досягнення цілей сталого розвитку, прискорення економічного зростання та технологічної модернізації. Інвестиційно-інноваційний потенціал ветеранського підприємництва вже нині матеріалізується у бізнес-проектах, здатних приваблювати як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів та грантодавців. Характерні для ветеранів схильність до прийняття відповідальних рішень, готовність до експерименту та опанування нових сфер діяльності створюють передумови для впровадження наукових розробок і масштабування інноваційних рішень у реальному секторі економіки. Отож, ефективна державна політика щодо економічної реінтеграції ветеранів, має бути доступною, небюрократичною та заснованою на принципах гідності, рівних можливостей і результативності. Ключовими індикаторами її успішності є зростання добробуту ветеранів, їхня активна економічна участь та самореалізація у публічній і діловій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія безпеки України «Безпека людини - безпека країни»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>
2. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/ /225/2021#Text>
3. За даними спостерігачів ООН з прав людини, кількість жертв серед цивільного населення в Україні у червні досягла трирічного максимуму. URL: <https://ukraine.ohchr.org/en>
4. Державна політика щодо ветеранів війни: аналітична доповідь /за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2025. 118 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>.
5. Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері: Закон України від 11.03.2025 р. № 4285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20#Text>
6. Про ветеранське підприємництво: Закон України від 31.07.2025 р. № 4563-IX. (набрання чинності 26.02.2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>
7. Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України: Проект Закону України від 25.08.2025 р. № 13696. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/57192>
8. Єгоричева С.Б., Лахижа М.І. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. Науковий журнал «Розвиток міста». 2024. № 2. С. 55-62. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnpkajpcjpcgiclfinkmkaj/https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/17393/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>

Сергій ІНОЗЕМЦЕВ

Магістр, аспірант кафедри економічної теорії
ВНЗ «Національний університет
«Києво-Могилянська академія»,

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-2534-9158>

s.inozemtsev@ukma.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Serhiy INOZEMTSEV

Masters, Department of Economics PhD student
National University of Kyiv-Mohyla Academy,

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-2534-9158>

s.inozemtsev@ukma.edu.ua

SPECIFICS OF APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ECONOMIC DECISION- MAKING IN HEALTHCARE

Використання штучного інтелекту для прийняття економічних рішень у галузі охорони здоров'я є перспективним напрямком, здатним значно підвищити ефективність і справедливість розподілу ресурсів, що зрештою призведе до поліпшення якості медичного обслуговування і зниження витрат. Впровадження вимагає врахування етичних і правових аспектів розробки надійних систем захисту даних і забезпечення прозорості алгоритмів (Esteva et al., 2019).

Однією з головних переваг використання штучного інтелекту є здатність виявляти неефективності у використанні ресурсів. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги історичних даних про витрати на медичні послуги, виявляючи закономірності, які вказують на можливі перевитрати. Зменшення адміністративних витрат дозволяє спрямувати зекономлені кошти на більш критичні потреби, такі як закупівля медичного обладнання, підвищення зарплат медичного персоналу або розвиток інфраструктури. Крім того, автоматизація процесів прийняття економічних та фінансових рішень підвищує загальну ефективність управління, дозволяючи адміністраторам зосередитись на стратегічних питаннях та прийнятті рішень на основі точних даних. Автоматизація також сприяє підвищенню прозорості процесів управління. Використання штучного інтелекту для обробки фінансових даних та складання звітів забезпечує точність та прозорість інформації, що зменшує ймовірність корупції та зловживань. Це підвищує довіру до системи охорони здоров'я та сприяє більш ефективному використанню бюджетних коштів.

Штучний інтелект може допомогти у розробці моделей, що оптимізують розподіл обмежених ресурсів. Оптимізація розподілу ресурсів також включає врахування регіональних особливостей та потреб населення. Це дозволяє забезпечити більш справедливий та ефективний розподіл ресурсів, враховуючи специфічні потреби кожного регіону. У реальній практиці, Бостонська дитяча лікарня (Boston Children's Hospital..., 2024) використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації управління запасами медичних матеріалів.

Вони збирають дані про споживання матеріалів, зокрема, про маски, рукавички і шприци, а також інформацію про пацієнтів, сезонні захворювання, робочі зміни персоналу та рівень запасів. Використовуючи алгоритми, такі як градієнтний бустинг та ARIMA, лікарня може прогнозувати майбутні потреби в медичних матеріалах. Наприклад, під час пандемії COVID-19 алгоритми аналізували історичні дані та прогнозували збільшення потреби в захисних засобах у певні періоди. Це дозволило лікарні заздалегідь замовляти додаткові матеріали, уникнути дефіциту і забезпечити безперервну роботу медичного персоналу. Завдяки таким прогнозам лікарня ефективніше планувала бюджет, зменшувала витрати та покращувала якість медичних послуг, забезпечуючи наявність необхідних ресурсів у критичні моменти. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання та забезпечити своєчасну наявність необхідних матеріалів.

У дослідженні P. Kumar & N.S. Gupta (2023) наведено, що штучний інтелект забезпечує ефективне управління ресурсами та дозволяє зосередитись на стратегічних аспектах управління.

Незважаючи на численні переваги, використання у розподілі бюджету охорони здоров'я має свої виклики, та може бути доволі складним для багатьох організацій охорони здоров'я, саме через високі початкові витрати ресурсів на впровадження технологій, на що також звертається увага у дослідженні T.M. Maddox et al. (2019).

Іншою проблемою є необхідність в експертних знаннях для роботи зі штучним інтелектом. Використання алгоритмів машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту вимагає високої технічної кваліфікації і може бути проблематичним для організацій, у яких немає потрібних фахівців. Це вимагає додаткових інвестицій у навчання та розвиток персоналу, що може бути викликом, особливо для невеликих медичних установ. Що також збігається з результатами A. Rajkomar et al. (2019).

Організації повинні враховувати етичні та правові аспекти при впровадженні штучного інтелекту, що є критично важливим, забезпечуючи захист персональних даних та дотримання прав пацієнтів, що зазначається у дослідженні S.M. McKinney et al. (2020).

З розвитком технологій та зростанням доступності обчислювальних потужностей можна очікувати подальше зниження витрат на впровадження інноваційних інструментів прийняття рішень. Важливим аспектом є також розвиток нормативно-правової бази, що регулює використання штучного інтелекту у сфері охорони здоров'я, з метою гарантування безпеки та етичності використання технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Esteva, A., Robicquet, A., Ramsundar, B., Kuleshov, V., DePristo, M., Chou, K., Cui, C., Corrado, G., Thrun, S., & Dean, J. (2019). A guide to deep learning in healthcare. *Nature Medicine*, 25, 24-29. doi: 10.1038/s41591-018-0316-z.
2. Boston Children's Hospital. (2024). <https://www.linkedin.com/company/bostonchildrenshospital>.
3. Kumar, P., & Gupta, N.S. (2023). Perspective of artificial intelligence in healthcare data management: A journey towards precision medicine. *Computers in Biology and Medicine*, 162, article number 107051. doi: 10.1016/j.combiomed.2023.107051.
4. Maddox, T.M., Rumsfeld, J.S., & Payne, P.R. (2019). Questions for Artificial Intelligence in health care. *JAMA*, 321(1), 31-32. doi: 10.1001/jama.2018.18932.

5. Rajkomar, A., Dean, J., & Kohane, I. (2019). Machine learning in medicine. *The New England Journal of Medicine*, 380(14), 1347-1358. doi: 10.1056/nejmra1814259.
6. McKinney, S.M. et al. (2020). International evaluation of an AI system for breast cancer screening. *Nature*, 577(7788), 89-94. doi: 10.1038/s41586-019-1799-6.
7. Johnson, K.B., Wei, W.Q., Weeraratne, D., Frisse, M.E., Misulis, K., Rhee, K., Zhao, J., Snowdon, J.I. (2021). Precision medicine, AI, and the future of personalized health care. *Clinical and Translational Science*, 14(1), 86-93. doi: 10.1111/cts.12884.

Ірина КАХНО
магістрантка освітньої програми «Бізнес адміністрування»,
Бізнес Школа «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
KakhnoIY@krok.edu.ua

Оксана ДЕМЧЕНКО
Магістр психології, Executive MBA
викладач Бізнес Школи «КРОК»

КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У ВИРОБНИЦТВІ ПОВНОМЕТРАЖНОГО КІНО В УКРАЇНІ

Iryna Kakhno
Master's student of the MBA educational program
KROK Business School,
KROK University
KakhnoIY@krok.edu.ua

Oksana DEMCHENKO
Master of Psychology, Executive MBA
Lecturer at KROK Business School

CUSTOMER EXPERIENCE IN FEATURE FILM PRODUCTION IN UKRAINE

Актуальність. Кінематограф є важливим елементом культурної ідентичності та соціального розвитку. Проте традиційна модель взаємодії з глядачем, що ґрунтується на одноразовій відвідуваності кінотеатрів, в умовах цифрової економіки та воєнних викликів втратила ефективність. Сьогодні головним чинником конкурентоспроможності стає клієнтський досвід (Customer Experience, CX), який визначає глибину та якість зв'язку аудиторії з кінопродуктом [Lemon & Verhoef, 2016].

Постановка проблеми. Український кінематограф стикається з низкою обмежень:

- відсутність персоналізації та глибокого збору даних про глядача;
- залежність від посередників (кінотеатри, телеканали);
- слабкий розвиток післяпереглядових практик та фан-спільнот.

Це ускладнює формування довготривалих відносин з аудиторією та знижує стійкість індустрії в умовах глобальної конкуренції [Гриценко, 2020; Maslova, 2021].

Результати дослідження. Аналіз показує, що цифрові інструменти суттєво змінюють CX у кіновиробництві:

- Персоналізація: використання big data та ШІ-рекомендаційних систем - Мобільні застосунки та вебплатформи дозволяють формувати індивідуальні профілі, де користувач отримує рекомендації на основі big data та ШІ. (Netflix, Disney+) [Lobato, 2019];

- Мультимодальна взаємодія: чат-боти, мобільні застосунки, інтеграція голосових помічників - допомагають швидко знайти показ чи купити квиток, а також повідомляють про безпечні умови відвідування;
- Збагачений перегляд: AR/VR-сервіси, дозволяють створювати інтерактивні сцени й віртуальні кінотеатри;
- Післяпереглядовий досвід: гейміфікація, фан-клуби;
- Залучення до виробництва: Краудфандинг і краудінвестинг дозволяють глядачам брати участь у фінансуванні й творчих рішеннях;
- Інтеграція з соціальними мережами: TikTok, Instagram Reels як канали розповсюдження «мікроісторій».

Кейс мультфільму «Мавка. Лісова пісня» (2023) підтвердив ефективність цих практик. Проєкт зібрав понад 20 млн доларів у прокаті, залучив понад 1,18 млн глядачів на телепрем'єрі («Київстар ТБ»), а також використав партнерські програми з «Сільпо», «Ранок», Sova, Duna для розширення післяпереглядового досвіду [Forbes, 2023; Детектор медіа, 2023]. Це демонструє, що комплексний CX формує нові джерела доходу (мерч, ліцензії, NFT) та лояльність аудиторії.

Втім, навіть настільки результативну кампанію можливо було б підсилити завдяки розширеному використанню сучасних цифрових інструментів:

- Впровадження CRM-систем та технологій big data дозволило б здійснювати детальний аналіз поведінки аудиторії, формувати індивідуальні рекомендації та відстежувати шлях глядача на всіх етапах взаємодії. Це створило б підґрунтя для довготривалих і стабільних відносин зі споживачем.
- Залучення аудиторії до творчого процесу через інтерактивні онлайн-інструменти (наприклад, голосування за дизайн постерів чи образів персонажів ще на етапі промоції) дало б глядачам відчуття причетності та посилило їхню лояльність до продукту.

Висновки

Клієнтський досвід є стратегічним чинником трансформації українського кіновиробництва. Перехід від одноразової взаємодії до довготривалої цифрової моделі забезпечує:

- формування сталих спільнот навколо брендів та перехід від концепції «глядач як покупець квитка» до моделі «глядач як учасник спільноти»;
- накопичення даних про аудиторію;
- вихід на міжнародний ринок через цифрові платформи.

Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності цифрових інструментів CX, вивченні впливу big data та ШІ на глядацькі вподобання, а також на інтеграції практик гейміфікації та краудінвестингу у кіновиробництво [UNESCO, 2022; Eurimages, 2023];

- Формування нової системи монетизації: підписки, онлайн-покази, цифрові колекційні продукти

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6).
2. Lobato, R. (2019). *Netflix Nations: The Geography of Digital Distribution*. NYU Press.

3. Гриценко, О. (2020). Економіка українського кінематографа: виклики та перспективи. *Культура і сучасність*, №1.
4. Маслоva, І. (2021). Трансформація кіноіндустрії в Україні: цифрові тренди. *Вісник КНУКіМ. Серія: Аудіовізуальне мистецтво*, №4.
5. Forbes. (2023). Видавництво «Ранок» проілюструвало «Лісову пісню» персонажами з «Мавки».
6. Детектор медіа. (2023). «Мавка. Лісова пісня» за перший вікенд прокату майже увійшла до десятки найкасовіших українських фільмів.
7. UNESCO. (2022). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*. Paris: UNESCO Publishing.
8. Eurimages. (2023). *Annual Report 2022*. Strasbourg: Council of Europe.

Микола ЛАВРУК
магістрант програми «Менеджмент проєктів та процесів»,
Бізнес Школа КРОК,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID <https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>
LavrukMM@krok.edu.ua

РИЗИКИ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В БІЗНЕСІ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Mykola LAVRUK,
Master's student of the program "Project and Process Management"
KROK Business School,
KROK University,
ORCID <https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>
LavrukMM@krok.edu.ua

RISKS AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: INNOVATIVE APPROACHES IN BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Актуальність проблематики посилюється в українському контексті, де повномасштабне вторгнення з 2022 року сформувало унікальний спектр викликів для підприємницької сфери.

Проблематика ризиків та антикризового управління в бізнесі корениться в невідповідності підходів в управлінні та відповідності реагування в реальному часі, таким як ринкова волатильність, кібернетичні загрози та геополітичні колізії.

В українському контексті проблема загострюється через воєнні дії: 40% підприємств зазнали збитків, але 60% адаптувалися шляхом диверсифікації (OECD, 2025). Логістичні дисфункції, інфляційні процеси (від 26% у 2022 до 5% у 2024) та фізичні загрози ускладнюють операційну діяльність, як ілюструє дослідження щодо іноземного бізнесу в Україні (Kostruba, 2024).

Аналіз демонструє, що інноваційні методології в антикризовому управлінні гармонійно поєднують ризики зі сталим розвитком, посилюючи організаційну ефективність. На глобальному рівні ринок управління ризиками демонструє динамічний приріст з \$15.4 млрд у 2024 до \$51.97 млрд до 2033 року (CAGR 14.6%), з акцентом на проактивні стратегії (Aslan Patov, 2025). Модель Gonzalez-Herrero and Pratt (профілактика, реакція, відновлення, навчання) ефективно застосовувалася в кризах, подібних до COVID-19, зменшуючи втрати на 50%. У 2025 році 70% компаній інтегрують штучний інтелект для прогнозування ризиків, скорочуючи час реакції на 30-50% (Aslan Patov, 2025).

У бізнес-контексті інновації охоплюють agile-методології та колаборативні моделі: розробка планів на випадок економічних спадів посилює резистентність (Aslan Patov, 2025). Для сталого розвитку ERM Trends Report підкреслює структуровану оцінку ризиків з інтеграцією ESG, що знижує вразливість на 20% (Aslan Patov, 2025). FIS Global акцентує на

трендах 2025 року: штучний інтелект для фінансових, операційних та кліматичних ризиків (Aslan Patov, 2025)..

Український бізнес під час воєнних дій проявив адаптивність: з 2022 року зареєстровано 700 тис. нових підприємств, переважно в ІТ та регіональних кластерах (OECD, 2025). За McKinsey, 80% бізнес-структур релокували операції, а ІТ-сектор зріс на 8% у 2023-2024 роках (OECD, 2025). Компанія Nova Poshta імплементувала дрони для логістики, досягнувши приросту на 15% (OECD, 2025). Енергетичний сектор зазнав втрат у \$12 млрд, але впровадження зеленої енергетики зросло на 20% (OECD, 2025). Децентралізація прийняття рішень підвищила ефективність на 40%, а інтеграція ESG зменшила плинність кадрів на 40% (OECD, 2025). Глобальні корпорації можуть запозичити український досвід для посилення власної резистентності.

Для ілюстрації ефективності інноваційного антикризового управління представлена табл.1 та табл.2 з ключовими метриками, що стосуються глобального та українського контекстів.

Таблиця 1.

Метрики глобальної ефективності інновацій у кризовому менеджменті

Інноваційний підхід	Ефективність (метрика)	Джерело
Віртуальні центри кризового управління	+45% ефективності управління, -30% помилок координації	Aslan Patov, 2025
АІ для прогнозування криз	+35% ефективності відповіді, +20% задоволеності клієнтів	Aslan Patov, 2025
Чатботи для кризової комунікації	-60% часу відповіді, -20% навантаження на кол-центри	Aslan Patov, 2025
Симуляції криз	+30% швидкості відповіді, +25% підготовленості	Aslan Patov, 2025
Хмарні платформи	+50% ефективності комунікації, +30% безпеки даних	Aslan Patov, 2025
Організаційна резистентність	97% лідерів вважають критичною, але лише 47% вважають свою компанію резистентною	Indwes.edu, 2025
Плани кризової комунікації	70% компаній не мають плану, 29% без персоналу для планування	Medill.northwestern.edu, 2025

Джерело: створено автором на основі відкритих даних

Таблиця 2.

Метрики інновацій у кризовому управлінні в українському контексті

Метрика	Значення	Джерело
Зниження ВВП у перший рік війни	-29%	Tirr.sggw.edu.pl, 2025

Підприємства, що припинили діяльність	31.7%	Tirr.sggw.edu.pl, 2025
Зниження доходів підприємств, що продовжили роботу	-31.2%	Tirr.sggw.edu.pl, 2025
Відновлення операцій до жовтня 2023	91%	Tirr.sggw.edu.pl, 2025
Користувачі Diia (цифрова трансформація)	22 млн (з 14.6 млн у 2022)	Gulsanna Mamediiieva, 2025
Цифрові послуги в Diia	140+	Gulsanna Mamediiieva, 2025
Фірми в Diia.City	1560+	Gulsanna Mamediiieva, 2025
Інновації в SME (ЄС, але з фокусом на кризи)	82.7% покращили процеси, 62.8% придбали нове обладнання	Nataliia Verniuk, Vitalii Rybchak and Vadim Dekarchuk, 2024

Джерело: створено автором на основі відкритих даних

Узагальнюючи проведене мною дослідження, ризики та антикризове управління виступають каталізатором інновацій і сталого розвитку в бізнес-сфері. Глобальні моделі ілюструють, що проактивні стратегії з використанням штучного інтелекту та ESG-принципів зменшують втрати на 20-50%, сприяючи динамічному зростанню. В українському контексті воєнний конфлікт стимулював адаптивні трансформації, конвертуючи кризи в можливості для економічного відновлення. Перспективи розвитку вимагають інтеграції ризик-менеджменту в стратегічний наратив, з акцентом на людський капітал, технологічні інновації та екологічну стійкість для трансформації бізнесу. Рекомендується імплементувати agile-інновації та ESG-стратегії для досягнення цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 (2025) «OECD», available at:https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html, (Accessed 31 August 2025).
2. Anatoliy Kostruba (2025) «Managing foreign business in Ukraine in the context of war», ScienceDirect, available at:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768132400003X>, (Accessed 31 August 2025).
3. Aslan Patov (2025) «Customer Experience (CX) and Crisis Management» «Renascence.io», available at:<https://www.renascence.io/journal/customer-experience-cx-and-crisis-management-25-best-practices-for-2025>, (Accessed 31 August 2025).
4. Building Organizational Resilience (2025) «Indwes.edu», available at:<https://www.indwes.edu/articles/2025/05/building-organizational-resilience>, (Accessed 31 August 2025).
5. PR Crisis Management : Protecting Your Brand's Reputation (2025) «Medill.northwestern.edu», available at: <https://imcprofessional.medill.northwestern.edu/blog/pr-crisis-management>, (Accessed 31 August 2025).
6. Gulsanna Mamediiieva (2025) «Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience», «Hks.harvard.edu», available at:

<https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>, (Accessed 31 August 2025).

7. Mykyta Artemchuk, Halyna Rachynska, Hennadii Mazur, Iryna Kyrchata and Maryna Ksenofontova (2024) «INNOVATIVE STRATEGIES IN RISK MANAGEMENT AND CRISIS RESPONSE IN BUSINESS», Fkd.net.ua, available at: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4412/4169/24406>

8. Nataliia Verniuk, Vitalii Rybchak and Vadim Dekarchuk (2025) «Assessment of potential opportunities for implementing innovative business management methods as an anti-crisis management tool», TIRR.sggw.edu.pl, available at: <https://tirr.sggw.edu.pl/article/download/10610/9094/19056>

Людмила ЛАДОНЬКО

доктор економічних наук, професор, професор кафедри мистецьких дисциплін
Національного університету

«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка,

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4105-051X>

Ladonkoluda@gmail.com

Світлана САХНО

здобувачка спеціальності Менеджмент соціокультурної діяльності
Національного університету

«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1479-5982>

hi.veta18ss@gmail.com

МІСЦЕ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Liudmyla LADONKO

Doctor of Economics, professor, Professor of the Department of Artistic Disciplines,
T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium»,

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4105-051X>

Ladonkoluda@gmail.com

Svitlana SAKHNO

student majoring in Management of Sociocultural Activities
at the National University

«Chernihiv Collegium» named after T. G. Shevchenko,

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1479-5982>

hi.veta18ss@gmail.com

THE PLACE OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITIES IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S REGIONS

Сталий розвиток - це загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Як сформулювала визначення сталого розвитку у своїй доповіді 1987 року Комісія Брундтланд ООН, це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби»[1].

З часом сталий розвиток почали розглядати як сукупність трьох взаємопов'язаних і збалансованих складових – економічної, екологічної та соціальної, що мають забезпечити довготривалий добробут суспільства, збереження природного середовища та дбайливого використання ресурсів.

Регіональна сталість, у контексті концепції сталого розвитку, сприяє підвищенню якості життя населення, збереженню природних ресурсів та створенню сприятливих умов для

економічного зростання через досягнення цілей, таких як: гідна праця та економічне зростання; розвиток промисловості, інновацій та інфраструктури; сталий розвиток міст та громад; відповідальне споживання та виробництво; боротьба зі зміною клімату; захист та відновлення екосистем.

Відповідно до зазначеного, соціокультурну діяльність можна розглядати як невід’ємний елемент сталого розвитку, а сам сталий розвиток - як частину суспільства і культури, що впливає на всі процеси формування цінностей, суспільної свідомості та поведінкових моделей. Теоретичним базисом для дослідження ролі соціокультурної діяльності в забезпеченні сталого розвитку є наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, окремі положення нормативно-правових актів, як Закон України «Про культуру», Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», Стратегія розвитку культури на період до 2030 року, міжнародні рамкові документи, зокрема «Порядок денний на XXI століття» та доповідь «Наше спільне майбутнє», підготовлені Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН [2].

Дана діяльність формує відношення людей до мистецтва та природного середовища, визначає, як суспільство реагує на виклики часу, зокрема на соціальні. Вона не лише зберігає традиції та ідентичність, а й є джерелом інновацій, творчого потенціалу, зміцнення людського капіталу через культурні практики.

Всі сектори сфери культури та креативності сприяють соціально-економічному розвитку, а також формуванню екологічної, економічної та соціальної культур шляхом створення сприятливих умов реалізації людського, виробничого, інтелектуального та творчого потенціалу. Більше того, культура, мистецтво і творчість можуть стимулювати критичне мислення щодо виявлення недоліків сучасних підходів до сталого розвитку і сприяти створенню кращого майбутнього [3].

Важливим завданням соціокультурної діяльності є сприяння культурному розвитку суспільства через організацію культурних заходів, фестивалів, виставок, концертів та інших подій, які сприяють популяризації культурних цінностей та традицій. Ці заходи допомагають зближенню людей різних локальних культур та національностей, розвитку культурних галузей, що відіграють важливу роль у формуванні соціокультурного простору, сприяючи взаєморозумінню та толерантності в суспільстві.

Значну роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють культурні проєкти та програми, що сприяють соціальній інклюзії, розвитку молодіжної активності, міжкультурному діалогу, підтримці творчого підприємництва. Наприклад, діяльність культурно-освітніх хабів у регіонах України, підтриманих Українським культурним фондом (УКФ), демонструє позитивний вплив культури на локальний розвиток, зокрема в аспектах згуртованості громади, залучення до прийняття рішень та економічної активізації [4].

Яскравим прикладом підтримки регіональної сталості є програма «Культура. Регіони», реалізована за сприяння УКФ. Дана програма спрямована на збільшення регіонального конкурентоспроможного культурно-мистецького продукту, стимулювання місцевого культурного розвитку громад, в тому числі і в регіонах, постраждалих від російської агресії; розширення доступу до культури та залученості громад поза агломераціями та обласними центрами; розбудову партнерств та створення довгострокової співпраці і забезпечення сталого розвитку в сфері культурних та креативних індустрій [5].

Таким чином, соціокультурна сфера відіграє важливу роль у сталому розвитку суспільства, оскільки сприяє формуванню цінностей, забезпечує рівність, сприяє збереженню ідентичності, підтримує інновації та зміцнює суспільну згуртованість. Культура та освіта є ключовими складовими цього процесу, що сприяють розвитку людського потенціалу та спільноти. Соціокультурна діяльність стимулює творчий потенціал суспільства, сприяє взаєморозумінню та толерантності, сприяє розвитку культурних індустрій та економіки в цілому.

Сталий розвиток регіонів України є комплексним процесом, який охоплює гармонізацію економічних, екологічних і соціокультурних аспектів розвитку територій. У цьому контексті соціокультурна діяльність відіграє важливу роль у формуванні соціальної єдності, зміцненні локальної ідентичності, активізації громадянського суспільства та підвищенні якості життя населення. Програми, спрямовані на розвиток культури, підтримку мистецтва та креативних індустрій, а також на зміцнення культурної спадщини та культурного розвитку регіонів, відіграють важливу роль у забезпеченні гармонійного розвитку суспільства. Такі програми прискорюють культурні процеси, сприяють взаємодії між людьми різних локальних культур та формують культурний простір, який сприяє сталому розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всесвітня комісія з навколишнього середовища і розвитку. Наше спільне майбутнє / пер. з англ. Оксфорд: Oxford University Press, 1987. 400 с.
2. Vasylets, M. Роль культурних та креативних індустрій у забезпеченні сталого розвитку. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 6(1), 40–44. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.40-44>
3. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України: монографія / Драгомирецька Н.М., Дружинін С.С., Думинська С.В., Жилавська Р.П., Ковальова Ю.В. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 238 с. ISBN 978-966-394-106-6
4. Звіт про результати підтримки проєктів у сфері культури та креативних індустрій. URL: <https://ucf.in.ua>
5. УКФ. Програма Культура. Регіони. URL: https://ucf.in.ua/m_programs/63c95a6bde873529294ebbea

Діана ЛЕВЧЕНКО

PhD, старший викладач
кафедри менеджменту та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

LevchenkoD@krok.edu.ua

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ПАРАДИГМА ЗМІН ВРЯДУВАННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Diana LEVCHENKO

PhD, Senior Lecturer

at the Department of Management and Innovative Development,

at KROK Business School,

KROK University

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

LevchenkoD@krok.edu.ua

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A PARADIGM FOR CHANGES IN GOVERNANCE, BUSINESS PROCESSES AND THE SOCIAL SPHERE IN UKRAINE

Основними складовими індексу сталого розвитку є оцінки за 17 Цілями сталого розвитку (далі – ЦСР), що охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Серед країн-лідерів за індексом сталого економічного розвитку виділяються скандинавські країни, такі як Фінляндія (86,4), Швеція (85,7) та Данія (85,0 балів). Їх успіх обумовлений політиками, спрямованими на підтримку високих стандартів охорони здоров'я, рівний доступ до освіти, перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження ефективних екологічних стандартів. Україна (74,8 балів) ж у цьому міжнародному рейтингу за даними лютого 2022 р. посідала 44 місце серед 167 країн (Sachs, 2024; Бицюра, 2025).

На сьогодні наша країна живе в умовах воєнного стану, і система цифрових інноваційних технологій, яку було впроваджено в Україні до початку війни, зазнає суттєвих змін. Прогнози на 2025 рік вказують на глобальну турбулентність в економічному вимірі мита, тарифів і ставок, поглиблення світової кризи та невизначеність щодо повоєнного відновлення України та її сталого економічного розвитку. Напад росії зумовив турбулентні зміни не тільки на українських територіях, що призвело до переміщення населення із зони бойових дій, до міграції. Це стало одним з викликів для інфраструктури надання електронних державних послуг громадянам: ЦНАПів, колцентрів, єдиних вікон. Система цифровізації та Е-урядування України, попри наслідки війни, продовжує працювати та адаптуватися до нових умов у сфері державного, регіонального управління та місцевого само-врядування. Інструменти електронних послуг сприяли запобіганню та зменшенню корупції на місцях з боку представників влади різних рівнів та органів місцевого самоврядування, що стосувалося звернень громадян за наданням послуг (Крамський, 2025). Окремо слід вказати, що цифровізація є потужним інструментом для досягнення Цілей Сталого Розвитку, особливо в

умовах кризи. Для України, яка протистоїть військовій агресії, цифрові технології забезпечують економічну стійкість, соціальну інтеграцію та екологічну відповідальність (Борисенко, 2025).

На сьогоднішній час, українська модель врядування, спираючись на Цілі сталого розвитку, переходить до інтегрованої системи управління, де цифровізація, електронне врядування формують нову управлінську культуру довіри між державою, громадянами та бізнесом. В умовах збройної агресії цифрова трансформація стала елементом національної безпеки та інструментом відновлення соціально-економічного потенціалу держави, адже сталість комунікацій, безперервність надання адміністративних послуг, підтримка місцевого самоврядування та мінімізація корупційних ризиків є основними орієнтирами системи врядування в Україні.

Щодо бізнесу слід вказати, що сталий корпоративний розвиток є правилом і стратегією, які підприємства встановлюють і впроваджують для забезпечення балансу між економічними вигодами та соціальними й екологічними проблемами. Компанії мають будувати операційні процеси та стратегії управління, щоб гарантувати, що ресурси та соціальні гарантії працівників не постраждають. Завдяки стратегії сталого розвитку підприємства можуть оптимізувати використання ресурсів і зменшити відходи. Вживаючи заходів щодо економії енергії, природних ресурсів і матеріалів, підприємства підвищують ефективність виробництва, мінімізують вплив на навколишнє середовище та заощаднують витрати. Це також сприяє збільшенню конкурентних переваг на ринку та приносить як негайні, так і довгострокові економічні вигоди (Тарасюк, 2025).

Спричинена війною енергетична криза (існує гостра потреба у відновленні енергосистеми, перехід на відновлювані джерела). Війна та корупція стала причиною соціальної нестабільності (збільшення рівня бідності, втрата робочих місць, психологічна криза). Внаслідок бойових дій маємо і екологічні виклики – забруднення довкілля, необхідність рекультивації земель. Але попри таку складну ситуацію, кризу, бізнес активно адаптується, впроваджуючи: ESG-стратегії (екологічні, соціальні, управлінські принципи), релокацію та відновлення виробництв у безпечних регіонах, інвестиції у відновлювану енергетику та цифровізацію. Розширює міжнародне партнерство для залучення інвестицій (Тарасюк, 2025).

Концепція сталого розвитку для українського бізнесу задає нову парадигму функціонування підприємств, орієнтовану на відповідальність перед суспільством, природою та майбутніми поколіннями. В умовах війни, глибокої енергетичної та соціальної кризи український бізнес інтегрує принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські стандарти), демонструють здатність адаптуватися до руйнування логістики, дефіциту енергії та міграційних викликів. Через інновації, цифровізацію, інвестиції у «зелені» технології та соціальну відповідальність резильєнтні компанії створюють передумови для структурної модернізації економіки.

Щодо соціальної сфери, то слід підкреслити, що в умовах мирного часу соціальна активність характеризувалася збільшенням кількості благодійних організацій та волонтерських груп. Рівень соціальної участі зазнав змін і в організації міських заходів. До війни більшість таких заходів були культурного чи просвітницького характеру, натомість під час воєнного стану домінували ініціативи, спрямовані на забезпечення безпеки та виживання. Отже, аналіз показує, що в умовах війни соціальна участь населення значно зросла, а її

характер суттєво змінився. Якщо раніше активність громадян була зосереджена переважно на культурних та екологічних ініціативах, то в період воєнного стану вона набула кризового характеру, спрямованого на забезпечення виживання та підтримку стабільності (Ушенко, 2025).

В умовах воєнних викликів, соціальна сфера стала активним суб'єктом суспільних змін, рушієм громадянської самоорганізації та джерелом соціального відновлення в Україні. Волонтерські рухи, благодійні фонди, місцеві громади та громадські організації стали основними агентами підтримки населення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, відновлення соціальної інфраструктури та забезпечення психологічної стійкості. У цьому контексті концепція сталого розвитку для соціальної сфери України передбачає перехід від моделі соціальної допомоги до моделі соціальної спів-відповідальності – з пасивного отримання соціальних послуг на активну участь громадян у формуванні локальних рішень, соціальних інновацій та мереж підтримки.

Таким чином, концепція сталого розвитку в Україні сьогодні є платформою відновлення держави, що забезпечує взаємопов'язану трансформацію врядування, бізнесу й соціальної сфери для досягнення економічної ефективності, створення умов для гідного життя (навіть в умовах війни), соціальної справедливості та екологічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G. The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. 2024. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopmentreport/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>

Бицюра, Ю., Манжула, Є., & Ілюхіна, В. (2025). ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ. Сталый розвиток економіки, (1 (52), 49-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>

Ушенко Н., Тупіка, А. (2025) Сталый розвиток міст України в умовах глобалізації: зарубіжні та вітчизняні підходи Вісник Хмельницького національного університету (1). С. 354-363.

Борисенко М., Галай В. (2025) Цифровізація як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні: Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.): збірник матеріалів. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2025. 695 с.

Крамський, С., Дарушин, О., & Захарченко, О. (2025). Еволюція електронного урядування сталого розвитку послуг у вимірі турбулентності. Київський економічний науковий журнал, (9), 143-148. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-19>

Тарасюк О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. Економіка, управління та адміністрування, (1(111), 51–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)

Oleh LUKUTIN

Senior Lecturer, Department of Computer Science
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>
oleglv@krok.edu.ua

Sergiy MICHKIVSKYY

PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Computer Science,
Director of the Educational and
Research Institute of Information and Communication Technologies,
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9343-2317>
michkivskyysm@krok.edu.ua

AI AS A CATALYST OF ORGANIZATIONAL AGILITY: STRUCTURAL, CULTURAL AND LEADERSHIP IMPLICATIONS

Introduction. Agile approaches have become the mainstream response to volatility and uncertainty in digital environments. Agile framework such as Scrum and scaling approaches like SAFe, LeSS, Nexus, Scrum@Scale or custom Agile frameworks are now adopted in both IT and non-IT sectors. Despite this diffusion, organizations often fail to achieve deep transformation, instead practicing what Larman & Vodde (2016) call «cosmetic Agile.» According to Larman's Laws, the dominant culture of an organization always resists real change and strives to preserve the status quo. Artificial Intelligence (AI) intensifies this paradox. On the one hand, AI provides organizations with tools to improve prediction, automate decisions, and process vast amounts of data in real time. On the other, AI challenges traditional structures, decision rights, and cultural norms. This paper explores how AI can act not only as a technological upgrade but also as a catalyst of agility, capable of helping organizations overcome structural and cultural resistance (Lukutin, 2025).

Structural implications.

From a structural perspective, AI changes the distribution of roles and tasks. Tools such as GitHub Copilot or AI-enhanced Jira plugins already automate backlog refinement, estimation, and even initial code generation (Amershi et al., 2019). Predictive analytics can support release planning by offering probabilistic forecasts of delivery based on historical velocity and defect patterns. Such practices reduce reliance on hierarchical approvals, as teams themselves gain access to system-level insights (McKinsey & Company, 2023). This leads to flatter structures and a shift of middle managers into roles of enablers or coaches rather than controllers.

Another structural implication lies in cross-functional literacy. Agile already encourages T-shaped skills; AI adoption extends this by requiring «AI-shaped» literacy—every role must understand how to interpret, validate, and responsibly use AI recommendations. Without this, organizations risk silos between «AI experts» and «Agile teams,» undermining adaptability.

Cultural implications.

Culturally, AI introduces dilemmas of trust and transparency. Studies demonstrate algorithm aversion (Dietvorst et al., 2015) and algorithm appreciation (Logg et al., 2019), suggesting that team

members may either resist or overtrust AI recommendations. Agile values such as openness, respect and courage must be reinterpreted to include collaboration with AI systems. Transparency, long celebrated in Agile through visible boards and metrics, is amplified by AI dashboards that reveal hidden inefficiencies and cross-team dependencies (Zhang & Sheng, 2022).

However, transparency without psychological safety can backfire. Teams may fear being judged by AI-exposed data rather than using it as a learning opportunity. Leaders therefore need to create an environment where AI outputs are discussed openly, questioned critically, and used for continuous improvement rather than punishment (Edmondson, 1999). AI also pushes organizations to embed experimentation: instead of fixed processes, teams must treat AI tools as evolving teammates whose capabilities change over time (Vakili & McGahan, 2023).

Leadership implications.

Leadership must evolve in at least three dimensions:

1. **Data-driven leadership.** Leaders increasingly base decisions on AI-derived insights rather than intuition. However, they must remain capable of interpreting limitations, biases, and assumptions behind the data.
2. **Ethical leadership.** AI raises dilemmas regarding fairness, bias, privacy, and explainability. Leaders need frameworks for ethical governance and the ability to communicate values clearly across teams.
3. **Augmented servant leadership.** Traditional servant leadership in Agile and true leadership in Scrum emphasizes empowerment and facilitation. Augmented leadership adds the responsibility of facilitating human–AI collaboration: ensuring that AI is not a black box but a transparent partner in decision-making.

These new forms of leadership challenge organizations to rethink training, incentives, and governance systems.

Tensions between Agile practices and AI workflows.

Despite synergies, AI and Agile may also conflict. Agile thrives on short feedback loops, rapid iterations, and empirical inspection. AI thrives on large datasets, long training cycles, and statistical inference. For example, sprint planning assumes stable metrics to improve predictability and help to plan future iterations, but AI prediction models may require years of historical data. Reconciling these temporal rhythms requires hybrid practices: using AI for strategic forecasting while keeping tactical decisions within short iterations (Sainio, 2023).

Another tension concerns autonomy. Agile teams value empowerment, but AI may prescribe directions that seem optimal statistically but conflict with team insights. Deciding when to follow AI and when to override requires explicit norms and a culture of reflective practice. A final tension concerns value vs. velocity. While AI may accelerate delivery, speed alone does not guarantee adaptability. Teams must learn to balance automation with judgment, ensuring that AI supports sustainable organizational learning (Teece, 2007).

Governance and emerging norms.

Organizations are beginning to experiment with governance mechanisms for AI in Agile contexts. Some establish AI governance boards within Agile Release Trains, ensuring responsible experimentation with data, ethics, and compliance. Others introduce explicit team norms: documenting when AI recommendations were followed, when they were rejected, and why. This not only supports accountability but also accelerates organizational learning.

Cross-functional AI literacy is becoming a minimal requirement. Similar to how Agile transformations once introduced «Agile 101» training, enterprises now develop «AI fluency» programs to help all roles—from developers to business owners—understand how AI works, what its limitations are, and how it can augment daily practices. Microsoft & GitHub (2023) show that teams with even moderate AI literacy experience higher productivity and satisfaction when using AI assistants.

Conclusion. AI adoption is not simply a technical project but an organizational transformation that reshapes structures, cultures, and leadership norms. Properly integrated, AI can reduce routine work, improve decision flows, and enhance transparency. Yet, without trust, ethics, and psychological safety, AI risks reinforcing resistance instead of overcoming it. The central insight of this paper is that AI, aligned with Agile values, can become a catalyst of organizational agility, helping enterprises move beyond cosmetic change toward true adaptability.

REFERENCES

1. Amershi, S., Weld, D. S., Vorvoreanu, M., Fourney, A., Nushi, B., Collisson, P., Suh, J., Iqbal, S. T., Bennett, P. N., Inkpen, K., Teevan, J., Kikin-Gil, R., & Horvitz, E. (2019). Guidelines for human–AI interaction. Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1–13. ACM. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300233>
2. Larman, C., & Vodde, B. (2016). Large-scale scrum: More with LeSS. Addison-Wesley.
3. Lukutin, O. (2025). Pattern-based framework for managing artificial intelligence innovation in scaled agile environments In Proceedings of the International Conference on Modern Management Practices (MMP 2025). <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2025.pdf>
4. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
5. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

Костянтин МАКСИМЧУК
магістрант програми «Менеджмент проєктів та процесів»,
Бізнес Школа КРОК,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9908-6906>
praespero@outlook.com

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В БУХГАЛТЕРСЬКІЙ КОМПАНІЇ

Konstantin MAKSYMCHUK
Master's student in the program "Project and Process Management",
Business School KROK,
University of Economics and Law «KROK»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9908-6906>
praespero@outlook.com

BUSINESS PROCESS MODELING IN AN ACCOUNTING COMPANY

Актуальність. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та війни, особливої уваги набуває питання ефективної організації бізнес-процесів в аутсорсингових компаніях. Зростання конкуренції та необхідність зниження витрат стимулюють компанії до пошуку інструментів оптимізації своєї діяльності. Моделювання бізнес-процесів [2] дозволяє забезпечити керованість, стандартизацію, управління витратами та адаптивність до змін. Це робить компанію більш прозорішою, що дозволяє клієнтам побачити, як власник розвиває свій бізнес та реагує на їхні фідбеки. Ключовим аспектом є те, що клієнти завжди повертатимуться, якщо будуть отримувати зрозумілі послуги зі сталою якістю.

Постановка проблеми

Організація бухгалтерських послуг в Україні стикається з низкою проблем, пов'язаних як із внутрішніми процесами компаній, так і з зовнішніми факторами. Зазвичай, традиційна модель ведення бухгалтерського обліку характеризується:

- дублюванням функцій і дій, що призводить до втрати часу та зниження продуктивності;
- високим ризиком людських помилок при роботі з документами, складанні звітів та ін;
- низьким рівнем стандартизації процесів, що ускладнює масштабування та впровадження нових цифрових інструментів;
- обмеженою прозорістю для клієнтів, які очікують швидкого онлайн доступу до актуальних даних.

Крім того, на проблему впливають зовнішні чинники:

- постійні зміни в податковому законодавстві, що потребують швидкої адаптації процесів;
- зростаючі вимоги клієнтів до зручності сервісу та швидкості надання послуг;

- цифрова трансформація бізнесу, яка вимагає впровадження CRM, чат-ботів та інших інформаційних систем.

Результати дослідження

Як приклад, у роботі було змодельовано процес надання бухгалтерських та адміністративних послуг від моменту звернення клієнта до укладання договору, а також тривалість та вартість бізнес-процесу:

- діаграма SIPOC [3] дозволила узагальнити процес, визначивши постачальників (клієнт, менеджер по роботі з клієнтами, керівник), входи (первинний запит клієнта, контактні дані, потреби, документи), виходи (комерційна пропозиція, укладений договір) та основних стейкхолдерів процесу (клієнти, відділ обслуговування, менеджмент компанії);

- за допомогою IDEF0 [1] було ідентифіковано ключові кроки: отримання запиту від клієнта, фіксація у CRM, проведення консультацій, розрахунок вартості, підготовка комерційної пропозиції, узгодження умов та підписання договору.

Порівняльний аналіз продемонстрував, що використання SIPOC зручно для первинного опису процесу, тоді як IDEF0 — для деталізації та пошуку проблемних місць.

Також моделювання дозволило визначити ключові напрями оптимізації:

- скорочення часу обробки запиту та їх точність за рахунок використання CRM-системи, чат-боту, онлайн-формам для збору даних, використанню шаблонів запитань;

- зменшення часу на переговори та узгодження умов завдяки використанню детального брифу перед переговорами для точного визначення потреб клієнта;

- підвищення якості обслуговування клієнтів через стандартизовані сценарії комунікації (скрипти);

- використання стандартних шаблонів договорів та ін. документів, адаптованих під різні типи клієнтів;

- моніторинг ефективності процесу за допомогою ключових метрик (конверсія лідів у договори, рівень задоволеності клієнтів, середній час відповіді);

- використання сервісів ЕДО для швидкого обміну документами.

Висновки

Моделювання бізнес-процесів у бухгалтерських компаніях є необхідним етапом на шляху до цифрової трансформації. Поєднання різних методів таких як SIPOC та IDEF0 забезпечує комплексний підхід: від загальної візуалізації процесів до їхньої глибокої деталізації та оптимізації. Результатом є підвищення ефективності операційної діяльності компанії, і, як наслідок, зростання конкурентоспроможності компанії на ринку бухгалтерських послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Ун-т «КРОК», 2017. 238 с.

2. Що таке бізнес-процеси та як їх описувати? URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_biznes_procesi_ta_yak_yih_opisuvati

3. SIPOC Diagrams Templates and Instructions. URL: <https://sipoc.info>

Олександр НИЖНИК
магістрант програми «Менеджмент проєктів та процесів»,
Бізнес Школа КРОК,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9129-5114>
nyzhnyk.olexandr@gmail.com

Андрій КОРЕЙБА
старший викладач
кафедри менеджмент та інноваційного розвитку
Бізнес Школи «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У НАЦІОНАЛЬНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Oleksandr NYZHNYK
Master's student in the program "Project and Process Management",
Business School KROK,
University of Economics and Law «KROK»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9129-5114>
nyzhnyk.olexandr@gmail.com

Andriy KOREIBA
Senior Lecturer
Department of Management and Innovative Development
KROK Business School
Higher Education Institution «University of Economics and Law «KROK»

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE NATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Сучасна промислова революція має на меті трансформувати світову економіку, впливаючи на такі питання, як автоматизація процесів та впровадження інноваційних технологій у компаніях на основі Інтернету речей, машинного навчання та розмивання меж між цифровим та аналоговим світом. Поєднання виробничих машин з цифровими технологіями дозволяє всій системі, включаючи співробітників, ефективно передавати інформацію, що стосується один одного, на кожному етапі виробництва. В результаті цих дій ефективність виробництва підвищується, оскільки всі дані передаються миттєво, а їх передача не залежить одна від одної [1].

Слід відзначити, що цифрова трансформація бізнес-процесів є найважливішою сферою сучасної української економіки. Вже склалося кілька факторів, що сприяють переходу до цифрової економіки: населення активно використовує Інтернет, існує високий попит на цифровий контент та послуги, а також спостерігається активна участь у соціальних мережах.

З іншого боку, наша держава продовжує відставати від країн ЄС у плані цифровізації бізнесу, цифрових навичок та послуг електронного урядування [2].

Крім того, національним підприємствам часто бракує мотивації для цифрової трансформації через обмежувальні адміністративні бар'єри та суперечливі правові бази. Тому розробка комплексної стратегії цифрової економіки, забезпечення стабільного економічного зростання та соціального процвітання є одними з головних пріоритетів країни [3].

Окрім усунення бар'єрів для створення більш ліберального клімату на ринку праці та роботи над забезпеченням ефективної комунікаційної інфраструктури, стратегія обов'язково повинна зосереджуватися на розвитку людського капіталу, оскільки працівники з унікальними навичками та знаннями стають одним з ключових ресурсів цифрової економіки. У цьому контексті видається особливо важливим ретельно дослідити вплив цифрових технологій на управління персоналом. Ці технології можуть бути використані для вирішення різних управлінських проблем, аналізу зв'язків між промисловими та комерційними об'єктами, розробки критеріїв прийняття рішень та нормативної бази для розрахунку витрат і доходів [4].

Система управління персоналом організації є частиною загальної системи управління; від того, наскільки правильно побудована та ефективно функціонує ця система, залежить досягнення основних цілей організації на ринку.

До поширених та досить складних питань управління персоналом на діючих підприємствах належать: процедури розробки проєктів управління персоналом, їх економічної та соціальної оцінки, вибору тих, що є прийнятними та ефективними для кожної компанії, та їх практичної реалізації. Невеликий обсяг витрат та складність достовірного визначення майбутнього ефекту від проєктів управління персоналом стимулюють менеджерів приймати інтуїтивні рішення з повним впливом «людського фактору». У той час як члени команди повинні знати лише свої обов'язки, керівник проєкту повинен створювати плани проєктів на основі спільних цілей [5].

Водночас процеси цифровізації економічної та фінансової діяльності вимагають стандартизації бізнес-процесів, розробки чітких критеріїв прийняття рішень та розробки нормативної бази для розрахунків. Більшість організацій розробляють свої HR-процеси таким чином, щоб заохочувати певні бажані моделі поведінки персоналу (норми), що, як вважається, максимізує шанси на успіх організації. Цей набір процесів називається стратегічним управлінням людськими ресурсами (SHRM).

Наразі на підприємствах існує багато проблем щодо управління персоналом. Зокрема, система мотивації та винагород погано формалізована та не включає характеристики, пов'язані з людським капіталом. Управління знаннями здійснюється несистематично. Організаційні політики не узгоджують корпоративні та індивідуальні цінності. Не застосовується ризик-орієнтований підхід до планування та розвитку процесів управління персоналом. Управління талантами та лідерством не централізоване; фактично, покращення лідерських навичок та залучення співробітників до інноваційного розвитку не заохочуються достатньою мірою. Функції, що виконуються співробітниками, часто дублюються. Впровадження HRM може допомогти вирішити ці проблеми [6].

Отже, здійснення інноваційної діяльності компаніями завжди пов'язане з реалізацією інноваційних проєктів. У рамках концепції відкритих інновацій будь-яка ідея може бути всередині компанії та перетворитися на її проєкт: проєкт з результатом у вигляді готового

продукту, та організаційний проєкт з результатом у вигляді вдосконалення будь-яких процесів. Розгляд організаційних проєктів управління персоналом з точки зору концепції відкритих інновацій може бути цікавим підходом для подальшого дослідження.

Крім того, для подальших досліджень щодо розробки та впровадження ефективних інноваційних проєктів управління персоналом на діючих підприємствах можна запропонувати такі напрямки:

1. розробка спеціальної методології для економічної оцінки організаційних проєктів управління персоналом, на відміну від інвестицій,
2. тестування моделі для знаходження максимально прийняттого обсягу витрат на проєкт управління персоналом для конкретних підприємств для того, щоб зрозуміти, як вона зменшує обсяг необхідних економічних розрахунків в управлінні персоналом та підвищує обґрунтованість впровадження інноваційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюков О.В. Управління інноваціями в управлінні проєктами: метрика стандартів. Управління проєктами та розвиток виробництва. 2012. № 4. С. 52-59.
2. Федулова Л.І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. Київ: МАУП, 2007. Вип. 3. С. 48–51.
3. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 252 с.
4. Лозовський, О. М., Іванцова, І. В. Інноваційний проєкт як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 723–726.
5. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах. Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Вип. 767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. С. 52–55
6. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: навч. посібник для студентів вузів, Київ: МАУП, 2019. 712с.

Тетяна ПАЛІЄНКО

PhD, старший викладач кафедри економічної теорії
факультету економічних наук,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5978-0721>
t.paliienko@ukma.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Tetiana PALIENKO

Doctor of Philosophy in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Economics,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5978-0721>
t.paliienko@ukma.edu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Сучасна економіка на рівні планети переживає четверту промислову революцію, яка кардинально змінює природу міжнародної конкурентоспроможності. Традиційна теорія конкурентних переваг

М. Портера потребує кардинального переосмислення в контексті цифровізації, оскільки цифрові технології руйнують географічні та секторальні кордони, створюючи нові форми економічної взаємозалежності.

Процес цифровізації впливає на продуктивність фірм, компаній, структуру експорту, доступ до фінансових послуг, ефективність державного управління та якість інфраструктури для участі у глобальних ланцюжках вартості. Втрата темпів цифрової інтеграції означає відставання в базовому наборі конкурентних переваг: швидкості інновацій, зниженні трансакційних витрат і доступі до нових ринків. За даними Європейської комісії, країни з високим рівнем цифровізації демонструють на 20-30% вищі показники продуктивності праці та експортної конкурентоспроможності порівняно з країнами, що відстають у цифровому розвитку [1]. Digital Economy and Society Index (DESI) у 2022 році показує, що лідери цифрової трансформації такі як Фінляндія (69,6), Данія (69,3 балів) та Нідерланди (67,4) одночасно займають провідні позиції у Global Competitiveness Index 4.0 [1; 2]. Наприклад, цифрові платформи і хмарні сервіси знижують витрати на впровадження ІТ-рішень для малих та середніх підприємств, дозволяючи їм швидше масштабувати та експортувати продукти.

Також онлайн-ринок та цифрові платформи роблять можливим прямий доступ малого виробника до міжнародних покупців (маркетплейси, B2B-платформи), що особливо важливо для традиційних секторів економіки (агропослуги, текстиль тощо). Цифрові платіжні системи знижують трансакційні витрати, розширюють доступ до кредитування та зменшують невраховану економіку. Яскравий приклад – мобільні гроші в Африці, наприклад платформа MTN MoMo, які значно посилити фінансову доступність, дозволивши мільйонам людей

отримувати послуги, оформлювати кредити, здійснювати платежі без необхідності традиційного банківського рахунку [3]. Також розповсюдження мобільних платежів M-Pesa істотно розширило доступ до фінансових послуг для мікропідприємств і домогосподарств, що підвищило місцеву економічну активність та сприяло зростанню мікробізнесу, особливо в сільських районах [4].

Звісно, варто згадати про цифрову державу (реєстри, е-послуги, цифрова ідентичність), яка знижує корупційні та адміністративні бар'єри, підвищує прозорість і привабливість для інвестицій. При цьому успіх залежить від комплексності – інфраструктури, законодавства, кадрів та кібербезпеки. Україна постає яскравим прикладом з порталом цифрових державних послуг «Дія» [5]. Світовим прикладом є Естонія, яка створила доступні е-послуги (електронна ідентичність, реєстри, online-послуги), що підвищило ефективність урядування, скоротило витрати та зробило країну привабливою для цифрових стартапів і сервісних експортерів [6]. Вище згадані приклади можна адаптувати для держав із обмеженими ресурсами шляхом поетапного розвитку інфраструктури та правових рамок.

Однак треба розуміти, що цифрова трансформація – це нелегкий процес, особливо для країн, що розвиваються, де, у 2021 році, лише 20% населення користувалося інтернетом [7]. Брак коштів, обмежене електропостачання, слабка кібероборона, дефіцит ІТ-кадрів і менеджерів цифрової трансформації виступають основними причинами затримки діджитальних перетворень у країнах. Відповідно до цього політика для країн, що розвиваються, має зосереджуватися на інвестиціях у базову інфраструктуру з пріоритетом на доступний інтернет і мобільні послуги, розвитку цифрової грамотності та створенні сприятливого регуляторного середовища для цифрових інновацій. Крім того, важливо підтримувати місцеві платформи й МСП, а також інвестувати у кібербезпеку для забезпечення довіри бізнесу та іноземних інвесторів. У цьому можуть суттєво допомогти як локальні, так і міжнародні донори, які забезпечують фінансову підтримку, технічну експертизу та консультації для впровадження цифрових ініціатив. Наприклад, Світовий банк, Програма розвитку ООН, Міжнародна фінансова корпорація, Європейський Союз та неурядові організації як GSMA. Також донори можуть сприяти трансферу технологій та знань, що допоможе підвищити конкурентоспроможність і сталий розвиток економік країн, що розвиваються.

Отже, цифрова трансформація постає одним із факторів формування сучасної міжнародної економіки та конкурентоспроможності країн на світовій арені. Цифрові технології кардинально трансформують економічні процеси через зниження транзакційних витрат, розширення доступу до міжнародних ринків для МСП, покращення фінансової доступності та підвищення ефективності державного управління. Однак успіх цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що включає розвиток базової інфраструктури, правових рамок, людського капіталу та кібербезпеки, особливо для країн, що розвиваються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
2. World Economic Forum. Global Competitiveness Index (GCI) 4.0. World Bank Data360. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WEF_GCI

3. MTN Group. Mobile Money: The quiet revolution reshaping Africa's economy. MTN Group | Home. URL: <https://www.mtn.com/mobile-money-the-quiet-revolution-reshaping-africas-economy/>
4. Fabregas R., Yokossi T. Mobile Money and Economic Activity: Evidence from Kenya. The World Bank Economic Review. 2022. № 36 (3). С. 734–756. URL: <https://doi.org/10.1093/wber/lhac007>
5. Палієнко Т. П. Цифровізація економіки України в контексті повоєнного відновлення. Цифрова економіка : зб. матеріалів III Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 5–6 черв. 2025 р. Київ, 2025. С. 348–353. URL: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3>.
6. e-Estonia - We have built a digital society & we can show you how. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/>
7. UNCTAD. Digital Economy Report 2021. UN Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021>

Ольга ПОЛТОРАЦЬКА
магістрантка освітньої програми «Бізнес адміністрування»,
Бізнес Школа «КРОК»
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
PoltoratskaOY@krok.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Olga POLTORATSKA
Master's student of the MBA educational program
KROK Business School,
KROK University
PoltoratskaOY@krok.edu.ua

CURRENT TRENDS IN SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Малий бізнес в Україні сьогодні є не лише важливою частиною економіки, а й рушієм змін у суспільстві [1; 2]. Саме він швидко реагує на виклики, створює робочі місця, формує нові підходи до ведення підприємництва і допомагає громадам виживати у складні часи. Попри воєнні дії та економічну нестабільність, підприємці продовжують демонструвати гнучкість, здатність адаптуватися та прагнення розвиватися [1].

Після кризи, спричиненої війною, малий бізнес поступово відновлюється. Більше ніж 75 відсотків підприємств малого та середнього бізнесу вже працюють у повному обсязі [5]. Це говорить про високу стійкість цього сектору. Малий бізнес складає понад 90 відсотків від усіх компаній в Україні і забезпечує значну кількість робочих місць, особливо в торгівлі, будівництві, сільському господарстві та сфері ІТ [5]. Саме завдяки малим підприємствам економіка отримує шанс на стабілізацію.

Однією з головних сучасних тенденцій є цифровізація. Все більше підприємців використовують інтернет-торгівлю, соціальні мережі та онлайн-платформи [2]. Це дозволяє економити кошти, швидко знаходити клієнтів і розширювати ринки збуту. Близько двох третин підприємців вже продають свої товари через інтернет, а чверть працюють виключно онлайн [2]. Цифрові інструменти допомагають вести облік, автоматизувати процеси та краще працювати з клієнтами.

Ще однією важливою тенденцією є орієнтація на зовнішні ринки. Оскільки купівельна спроможність всередині країни знизилася, підприємці шукають можливості для експорту [3;4]. Частина компаній вже активно продає свої товари і послуги за кордон, а інші планують вихід на зовнішні ринки найближчим часом. Найбільш активно це проявляється у сфері ІТ, аграрному секторі, легкій промисловості та крафтовому виробництві.

Соціальне підприємництво стало новою формою ведення бізнесу. Підприємці все частіше поєднують заробіток із соціальною місією, наприклад, працевлаштовують ветеранів, допомагають переселенцям або підтримують гуманітарні проекти [1]. Такий підхід не лише вирішує актуальні проблеми суспільства, а й підвищує репутацію компаній в очах клієнтів.

Жіноче підприємництво також активно розвивається. Завдяки грантам, програмам підтримки та освітнім можливостям жінки все частіше відкривають власні компанії [2]. Вони

активно працюють у сфері краси, освіти, онлайн-торгівлі, консалтингу. Це позитивно впливає як на економіку, так і на зміну ролі жінки в суспільстві.

Популярності набуває і крафтове виробництво. Малий бізнес створює унікальні товари ручної роботи – від текстилю та кераміки до продуктів харчування і косметики [3]. Такі товари користуються попитом не тільки в Україні, а й на міжнародних ринках, формуючи позитивний імідж країни.

Ще однією тенденцією є впровадження екологічних практик. Підприємці починають більше уваги приділяти сталому розвитку: сортують відходи, використовують вторинну сировину, впроваджують енергоефективні технології [1]. Це допомагає знижувати витрати і водночас приваблює клієнтів, які цінують відповідальне ставлення до довкілля.

Зростає роль бізнес-освіти та менторства. Все більше підприємців проходять навчання, беруть участь у вебінарах і тренінгах, звертаються до бізнес-інкубаторів та акселераторів [2]. Менторство від досвідчених підприємців допомагає новачкам уникати типових помилок і швидше розвивати свою справу.

Останнім часом формується тенденція до кооперації. Бізнес-кластери та об'єднання підприємців дозволяють ефективніше використовувати ресурси, ділитися досвідом і спільно виходити на нові ринки. Такі форми співпраці зміцнюють позиції малого бізнесу як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

Малий бізнес в Україні продовжує залишатися гнучким та життєстійким, відкриваючи нові напрями розвитку навіть у кризових умовах. Саме він стає основою для відновлення економіки та інтеграції у світові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf
2. Блог UC.Market: Малий бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>
3. European Business Association: 2 з 3 МСБ планують розширення бізнесу у 2025 році. URL: <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/>
4. Fintech Insider: 67% малих підприємців України планують розширення бізнесу у 2025 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/67-malyh-pidpryemcziv-ukrayiny-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-roczii/>
5. Державна служба статистики України. Дані за 2022–2024 роки.

Андріана СЕНІВ

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0525-946X>

andriiana.seniv@lnu.edu.ua

Лариса ЗОМЧАК

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка

СТІЙКІСТЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Andriana SENIV

Master level student

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0525-946X>

andriiana.seniv@lnu.edu.ua

Larysa ZOMCHAK

PhD, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

RESILIENCE AND TRANSFORMATION OF UKRAINE'S BANKING SYSTEM DURING THE FULL-SCALE WAR

Дослідження банківської системи України в умовах війни є надзвичайно актуальним, адже її стабільність є ключовою для підтримки економіки країни. Війна створила безпрецедентні виклики для банківського сектору, включаючи прямі руйнування інфраструктури, відтік депозитів та зростання неплатежів.

Наукові дослідження банківського сектору акцентуються на різних аспектах його функціонування. Зокрема, дослідження [1] про фінансову стійкість місцевих бюджетів у період війни допомагає зрозуміти макроекономічний контекст, в якому функціонують банки. Робота [2] про прогнозування банківського маркетингу є корисною для аналізу докризових тенденцій, дозволяючи порівняти довоєнні стратегії з адаптацією банківської системи до нових умов. Стаття [3] про облікову ставку як інструмент монетарної політики безпосередньо стосується теми, оскільки зміна облікової ставки є ключовим інструментом Національного банку України для стабілізації фінансової системи під час війни. Також, праці [4] про регіональні ринки праці та [5] про структурну модель економіки України, взаємозв'язок між ВВП та промисловим виробництвом, дозволяють оцінити економічні чинники, що впливають на кредитоспроможність клієнтів і загальну стабільність банківського сектору.

Впродовж 2017-2023 років кількість діючих банків в Україні скоротилася з 96 до 67. Після початку повномасштабного вторгнення було припинено діяльність російських банків, що призвело до ліквідації 2% чистих активів сектору. Незважаючи на тимчасове падіння рентабельності, банківська система України демонструвала зростання показників до 2021 року, а в умовах війни, у 2022 році, вони знову зросли, що свідчить про високу капіталізацію

99

та здатність системи витримувати кризові навантаження. Загальні активи банків України зростали протягом 2019-2023 років, незважаючи на тимчасове падіння на початку повномасштабного вторгнення. Найбільше зростання показали державні банки, їхня частка в чистих активах зросла, тоді як частка банків з іноземним капіталом знизилася. Це свідчить про зміщення ролі державних банків як опорних у кризових умовах. Також спостерігається перерозподіл депозитів фізичних осіб: частка депозитів у приватних банках зросла з 17.5% у 2022 році до 18.6% у 2023, тоді як частка державних банків знизилася з 24.8% до 24.5%. Це може бути пов'язано зі зміною довіри населення та пошуком більш безпечних і надійних установ [6].

Проте, в рамках дослідження виникають певні дискусійні проблеми. Дослідження вказує на зростання неплатежів як один з факторів зниження активів банків, проте не надає детального аналізу їх структури та обсягів. Це є ключовою проблемою, яка може вплинути на довгострокову стабільність системи. Необхідно дослідити, як банки управляють проблемною заборгованістю та які механізми реструктуризації використовуються. Перерозподіл депозитів від державних банків до приватних є цікавою тенденцією, яка потребує глибшого аналізу. Які фактори, крім обачності, вплинули на це? Чи є це короткостроковою реакцією на кризу, чи довгостроковою зміною в поведінці клієнтів?

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що банківська система України продемонструвала високу стійкість та здатність до швидкої адаптації в умовах повномасштабної війни, незважаючи на значні виклики. Ця стійкість багато в чому пояснюється хорошою капіталізацією банків та оперативними заходами, впровадженими НБУ. У результаті вторгнення відбулася трансформація сектору: кількість банків зменшилася, частка державних банків в активах зросла, тоді як частка іноземних зменшилася. Водночас спостерігається цікавий перерозподіл депозитів фізичних осіб, що свідчить про зміну довіри та поведінки клієнтів. Подальші дослідження повинні зосередитися на аналізі управління неплатежами, оцінці обсягів державної підтримки та вивченні довгострокових змін у поведінці клієнтів для забезпечення стабільного відновлення та розвитку банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зомчак, Л. М., Огородник, С. П., & Бортник, Я. В. (2025). Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17)), 47-53.
2. Зомчак Л. М., Вдовин М. Л. Прогнозування успішності банківського маркетингу методами логістичної регресії. *Інтелект XXI*. 2020. 5. С. 100-104.
3. Зомчак Л.М., Лапінкова А.О. Облікова ставка як інструмент монетарної політики: прогнозування методами економетричного аналізу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 39-45.
4. Zomchak L., Nakava S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. 2025. Volume 8, P. 495-516.
5. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2024. №2(2). P. 7-16.
6. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

Єгор СЕНЮК

студент факультету ФІОТ

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

ORCID 0009-0003-0409-1421

seniuk.yehor@gmail.com

Вікторія МЕЛЬНИЧУК

доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

ORCID 0000-0001-8246-4076

ЗАСТОСУВАННЯ DOCKER ДЛЯ ЕКОНОМІЇ ЗАТРАТ ТА РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Yehor SENIUK

Student, Faculty of Informatics and Computer Engineering,

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute.

ORCID: 0009-0003-0409-1421

seniuk.yehor@gmail.com

Victoria MELNYCHUK

Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor of the Department of Economic

Cybernetics

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute.

ORCID: 0000-0001-8246-4076

APPLICATION OF DOCKER TO REDUCE COSTS AND BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Сучасні бізнес-застосунки вимагають швидкої інтеграції, надійного розгортання та ефективного використання ресурсів. Традиційні підходи до розгортання часто супроводжуються проблемами несумісності середовищ, довгими циклами тестування та великими витратами на утримання інфраструктури. Контейнеризація, а особливо Docker, пропонує стандартизований спосіб запуску.

Docker — це платформа для створення, доставки та запуску застосунків у контейнерах [1]. Контейнер поєднує програму з усім необхідним для її виконання (залежності, бібліотеки, налаштування) у легковагове ізольоване середовище. На відміну від віртуальних машин, контейнери не потребують повної операційної системи, що сприяє економії ресурсів та швидшому запуску [2]. Даний інструмент допомагає при переформатуваннях підприємств, їх реінжинірингу бізнес-процесів.

Зважаючи на вищезазначене, можна підсумувати, що Docker використовується для оптимізації певних процесів, а саме стандартизує середовище, що дозволяє розробникам працювати в однаковому середовищі, яке ідентичне до середовища тестування та продакшну, відділяє різні проекти з використанням різних версій бібліотек без конфліктів, а також легко

масштабує локальні середовища (за допомогою Docker Compose та інших інструментів можна скласти мультиконтейнерні середовища для локальної розробки) [3].

Окрім цього, Docker пришвидшує доставку програмного забезпечення, що дає можливість для швидкого запуску, пришвидшуючи тестування та розгортання. Наступною перевагою є CI/CD інтеграція -контейнери легко включити в конвеєр безперервної інтеграції та доставки (Jenkins, GitLab CI, GitHub Actions та ін.), що скорочує час від комміту до релізу [4]. Цікавою є функція і Docker Registry (включаючи Docker Hub і приватні реєстри), яка дозволяє централізовано зберігати образи та швидко їх розгортати.

Аналізуючи економічну складову від використання Docker, варто зазначити, що даний інструмент, по-перше, сприяє економії ресурсів, тому що контейнери використовують ресурси ефективніше за віртуальні машини, що знижує витрати на інфраструктуру, в також прискорює час розробки і тестування [5]. Найважливішою складовою є зниження ризиків та витрат на помилки в продакшні, оскільки репліковані середовища зменшують кількість інцидентів, пов'язаних із несумісністю.

Розглядаючи кейси застосування у бізнесі, варто відмітити, що Docker можна застосовувати у багатьох різноманітних сферах. Наприклад, мікросервісна архітектура з використанням Docker передбачає, що кожний сервіс пакується в окремий контейнер і розгортається незалежно. Модернізація legacy-систем також можлива завдяки даному інструменту, оскільки контейнеризація дозволяє ізолювати старі сервіси та поступово перенести функціонал. Звісно, з тестовими середовищами і автоматизацією Docker справляється найкраще, адже наявне швидке створення тимчасових середовищ для тестування та демонстрацій клієнтам. Контейнери зручні для запуску як у приватних центрах обробки даних, так і в публічних хмарах [6].

Хоча Docker значно полегшує багато процесів, є питання безпеки, які потребують уваги: управління образами, вразливості у базових образах, правильне налаштування привілеїв контейнерів, мережеві політики та оновлення. Рекомендовано використовувати сканування образів, мінімальні базові образи, а також організувати процеси оновлення і моніторингу для збільшення продуктивності бізнес-процесів [7].

Рекомендації для впровадження

1. Починати з мінімального пілотного продукту: вибрати один сервіс або компонент для контейнеризації і оцінити вигоди.
2. Впроваджувати CI/CD: автоматизація конвеєру збільшить ефект від контейнеризації.
3. Вводити політики управління образами і безпекою: приватні реєстри, підписування образів, регулярне сканування.
4. Навчання команди: необхідні знання з Docker, оркестрації (Kubernetes), мережевих налаштувань та безпеки.

Висновок

Docker є потужним інструментом, що дозволяє спростити процес розробки, пришвидшити доставку програмного забезпечення та знизити витрати на інфраструктуру. При правильному впровадженні Docker допомагає підвищити якість продукту, скоротити час релізів і оптимізувати витрати, що робить його цінним ресурсом для сучасного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Merkel, D. (2014). Docker: Lightweight Linux Containers for Consistent Development and Deployment. Linux Journal.

2. Boettiger, C. (2015). An introduction to Docker for reproducible research. ACM SIGOPS Operating Systems Review.
3. Docker, Inc. (2024). Docker Documentation. <https://docs.docker.com>
4. Turnbull, J. (2014). The Docker Book: Containerization is the new virtualization. James Turnbull.
5. Pahl, C. (2015). Containerization and the PaaS cloud. IEEE Cloud Computing.
6. Jha, S., & Kabra, J. (2020). Container Orchestration and Best Practices. Journal of Cloud Computing.
7. Bass, L., Weber, I., & Zhu, L. (2015). DevOps: A Software Architect's Perspective. Addison-Wesley.

Максим ШИГУР

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: 0009-0004-6601-1594
Maksym.shigur@lnu.edu.ua

Лариса ЗОМЧАК

к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА СТАН РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Maksym SNIHUR

Master level student
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0004-6601-1594
Maksym.shigur@lnu.edu.ua

Larysa ZOMCHAK

PhD, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv

THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC AND SOCIAL CHALLENGES ON THE STATE OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF FULL-SCALE WAR

Дослідження ринку праці України є надзвичайно актуальним в умовах глибоких демографічних та соціально-економічних змін, спричинених війною. Значне скорочення населення, масова міграція, падіння рівня народжуваності та зростання смертності ставлять під загрозу стабільне функціонування економіки. Аналіз цих процесів та їхнього впливу на ринок праці дозволяє зрозуміти поточні виклики та розробити стратегії для його відновлення.

Науковці досліджують тему ринків праці та людського капіталу зокрема з різних аспектів. Так, дослідження [1] пропонує багатовимірний підхід до аналізу ринків праці, розкриваючи регіональні диспропорції, що є важливим для розуміння диференціації трудових ресурсів в умовах війни. Робота [2] фокусується на економіко-статистичному огляді безробіття, що дозволяє отримати кількісну оцінку динаміки цього показника до та на початку повномасштабного вторгнення. Стаття [3] про регіональну диференціацію аграрного сектору, а також праця [4] про аналіз підприємницької діяльності, надають ширший контекст для розуміння економічних змін, що впливають на попит і пропозицію робочої сили. Дослідження [5] про структурну модель економічної діяльності України та взаємозв'язок між ВВП та промисловим виробництвом допомагає оцінити макроекономічні чинники, які формують загальний стан ринку праці.

Мета дослідження полягала в аналізі впливу ключових демографічних і соціальних факторів на ринок праці України в період 2014-2025 років та виявленні нових тенденцій, спричинених повномасштабним вторгненням.

Протягом 1992-2024 років населення України скоротилося майже на 20 мільйонів осіб, з 52 млн до 32-34 млн. Основні причини - це низька народжуваність (коефіцієнт впав до 0.9), перевищення смертності та масова міграція, особливо після 2014 та 2022 років. Це призвело до значного скорочення чисельності економічно активного населення на 45% за останні 20 років. Рівень зайнятості значно знизився у 2014 році, а у 2022 році впав ще на 5.3%, до 49.8%. Рівень безробіття, за оцінками, зріс до 22% на кінець 2022 року, хоча Міністерство економіки прогнозує його на рівні 17.7% на 2025 рік [6].

Однак, після спаду до середини 2023 року спостерігається відновлення ринку праці, що підтверджується збільшенням кількості вакансій зі 90 тис. до 106 тис. у березні 2024 року. Крім того, на ринку з'явилися нові тенденції, зокрема, значне зростання кількості вакансій для дистанційної роботи (+39% по всій країні, +96% у Києві). При цьому, збільшився розрив між зарплатними очікуваннями кандидатів і пропозиціями роботодавців: з 445 грн у січні 2022 року до 3 050 грн у березні 2024 року. Попри це, більшість компаній (майже 72%) підвищили зарплати своїм працівникам. Важливо також зазначити, що майже 57% компаній відчували зростання податкового навантаження, що створює додаткові виклики для бізнесу [7].

Проте, в рамках дослідження виникають певні дискусійні проблеми. Через війну, достовірність та актуальність статистичної інформації є проблемою. Відсутність точних даних щодо населення, зайнятості та безробіття ускладнює об'єктивний аналіз та прогнозування. Також існує значний дисбаланс між зарплатними очікуваннями шукачів і реальними пропозиціями роботодавців, що може бути пов'язано як зі зростанням інфляції, так і з кадровим голодом. Ще однією серйозною проблемою є вплив міграції на довгострокову перспективу, оскільки існує ризик довгострокового скорочення працездатного населення.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що демографічні проблеми, що загострилися через повномасштабне вторгнення, є визначальним фактором, що впливає на стан ринку праці України. Скорочення населення та міграція призводять до дефіциту робочої сили, що позначається на всіх секторах економіки. Попри це, ринок праці демонструє ознаки адаптації та поступового відновлення. Для ефективного відновлення ринку праці державі необхідно розробити комплексні стратегії, спрямовані на стабілізацію демографічної ситуації, стимулювання бізнес-активності та вирішення проблеми дисбалансу між попитом і пропозицією. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку практичних інструментів для стабілізації та розвитку ринку праці в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zomchak L., Nakava S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. 2025. Volume 8, P. 495-516.
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М.П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. № 1-2. С. 95 – 96.
3. Зомчак Л. М., Дида А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24-30.

4. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. Економіка та суспільство. 2025. №73.

5. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. Smart Economy, Entrepreneurship and Security. 2024. №2(2). P. 7–16.

6. Населення України становить приблизно понад 34 млн осіб —демограф. Українське радіо. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=106165>

7. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році?Дослідження та аналітика від robota.ua. Budni. URL:<https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>

Олена ТЮТЮНИК

магістрантка освітньої програми «Бізнес адміністрування»,

Бізнес Школа «КРОК»

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

TiutiunykOV@krok.edu.ua

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Olena TIUTIUNYK

Master's student of the MBA educational program

KROK Business School,

KROK University

TiutiunykOV@krok.edu.ua

IMPROVEMENT OF OPERATIONAL PROCESSES AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

Легка промисловість посідає особливе місце у структурі світової економіки. Вона забезпечує виробництво продукції широкого вжитку, формує значну частку робочих місць, а також визначає імідж держав на міжнародному ринку через поєднання культурних традицій та сучасних технологій [6]. У сучасних умовах глобалізації підприємства легкої промисловості стикаються з низкою викликів: жорсткою конкуренцією з боку країн із низькою собівартістю виробництва, швидкою зміною модних тенденцій, зростанням вимог до якості продукції та скороченням життєвого циклу виробів [2,3]. Ці фактори вимагають від підприємств підвищення операційної ефективності та гнучкості. У більшості країн Європи та Азії ефективність галузі напряму залежить від впровадження сучасних підходів до організації виробництва, що забезпечують раціональне використання ресурсів, зменшення втрат і зростання продуктивності [1,4].

Типові проблеми українських підприємств легкої промисловості мають універсальний характер. По-перше, це високі прості обладнання, які можуть становити 20-30% робочого часу через поломки, очікування матеріалів чи нераціональне планування. По-друге, значні витрати на переналадження машин, що сягають 10-15% зміни, знижують ефективність при виробництві невеликих партій продукції. По-третє, рівень браку коливається в межах 3-7%, що призводить до перевитрат матеріалів та часу. Четверта проблема - висока залежність результатів від людського фактора: рівень кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість і продуктивність. П'ята проблема - недостатня продуктивність праці порівняно з міжнародними стандартами, що зумовлює втрату конкурентоспроможності [10]. Усі ці чинники збільшують собівартість продукції та ускладнюють вихід підприємств на зовнішні ринки [6].

Метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження методів операційної досконалості у легкій промисловості. Вони покликані знизити непродуктивні витрати, підвищити якість продукції, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити конкурентоспроможність підприємств. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сучасні методи управління операційними процесами [1,4];
- визначити ключові проблеми галузі та можливості їх вирішення;
- дослідити ефективність Lean, Kaizen, SMED, TPM, TOC і мультимоментних спостережень [7,11,12];
- показати практичний ефект від їх застосування у світовій практиці [2,3,5];
- сформулювати рекомендації щодо інтеграції цих методів у діяльність підприємств легкої промисловості.

Методологічною основою дослідження стали інструменти операційної досконалості, що довели свою ефективність у різних галузях економіки. Lean-менеджмент забезпечує усунення втрат, що не створюють цінності для споживача. Kaizen орієнтується на безперервні покращення за участі всього персоналу [1,4]. SMED дозволяє скоротити час переналагодження обладнання на 30-50%, що критично важливо для підприємств із широким асортиментом продукції [7,11]. TPM передбачає профілактичне обслуговування машин і обладнання, що мінімізує простої [8,12]. TOC зосереджує увагу на усуненні «вузьких місць», які обмежують пропускну здатність системи. Мультимоментні спостереження застосовуються для кількісного аналізу витрат робочого часу, дозволяючи виявити до 25-30% прихованих втрат. Використання цих методів у комплексі забезпечує інтегрований підхід до вдосконалення операційних процесів [10].

Практика застосування зазначених методів у міжнародному досвіді показує їх високу ефективність. Підприємства, що впровадили Lean і Kaizen, скоротили непродуктивні витрати на 20-30% [1,4]. SMED зменшив час переналагодження з 10-15% до 5-8% [7,11]. TPM дозволив скоротити простої обладнання з 20-25% до 10-12% [8,12]. TQM і стандартизація процесів знизили рівень браку з 5-7% до 2-3% [5]. Комплексне застосування TOC та Lean забезпечило зростання продуктивності праці на 15-25% без суттєвих інвестицій у нове обладнання [2,3,9]. Мультимоментні спостереження підтвердили, що до 30% робочого часу витрачається нераціонально, а завдяки впровадженню заходів ці втрати вдалося зменшити вдвічі. Таким чином, застосування методів операційної досконалості має універсальний ефект, придатний для різних сегментів галузі

Як бачимо з наведеного вище, суть роботи полягає в інтеграції класичних інструментів операційної досконалості у єдину систему управління підприємством легкої промисловості. Особливо важливим є поєднання Lean і TOC: перший метод дозволяє систематично усувати втрати, другий - концентрувати ресурси на усуненні обмежень. У результаті досягається ефект синергії, який перевищує результати застосування окремих підходів, також адаптуючи метод мультимоментних спостережень до специфіки легкої промисловості, дозволяє нам підвищити об'єктивність оцінки операційної ефективності.

Отже, практичні результати дослідження можуть бути використані підприємствами легкої промисловості незалежно від їхнього масштабу [5,9]. Рекомендації включають впровадження 5S для організації робочого простору, використання Kaizen для залучення персоналу до покращень, застосування SMED для скорочення часу налаштувань, TPM для підвищення надійності обладнання та TOC для визначення ключових обмежень. Крім того, система KPI дозволяє вимірювати ефективність: рівень простоїв, час переналагодження, відсоток браку та продуктивність праці. Важливо, що впровадження цих методів не вимагає значних інвестицій [2,6], але забезпечує відчутний економічний ефект за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.

Легка промисловість у світі та в Україні стикається з подібними проблемами: високими простоями обладнання, тривалими переналадженнями, браком і залежністю від людського фактора. Системне впровадження Lean, Kaizen, SMED, TPM, TOC і мультимоментних спостережень дозволяє суттєво знизити непродуктивні витрати, підвищити продуктивність і якість продукції. Ці методи є універсальними та можуть застосовуватися у різних сегментах. Таким чином, інтеграція інструментів операційної досконалості створює основу для сталого розвитку галузі, її конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний виробничий простір [3,9].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Saleeshya, P.G., Raghuram, P., Vamsi, N. Lean manufacturing practices in textile industries - a case study. *International Journal of Collaborative Enterprise*. 2012. Vol. 3(1), pp. 18-37.
2. Alcazar-Zamora, P. A., Escalante-Cier, A. E., Collao-Diaz, M. F. Production model based on Lean Manufacturing and TPM to increase efficiency. *LEIRD 2023 Virtual Edition*. 2023. pp. 1-12.
3. Calderón-Ayala, Y., Vitor-Sanchez, J., Quiroz-Flores, J.C., Flores-Perez, A. Increased operational efficiency in an SME in the textile industry through a production model based on Lean, TPM and SLP tools. *LACCEI 2023 Proceedings*. 2023. pp. 1-8.
4. Bukhsh, S. A., Khan, N. Productivity Improvement in Textile Industry using Lean. *IEOM Proceedings Singapore*. 2021. pp. 1282-1289.
5. Ewnetu, M., Daba, T., Alemu, M. Assembly operation productivity improvement for garment industry. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(10), e20117.
6. EURATEX. European textile and clothing industry report. Brussels: EURATEX, 2021. - 85 p.
7. Vargas-Tapia, K., Amiel-Reategui, G., Viacava, G. Increase the efficiency of the production process of machines in textile and clothing companies through a model based on TPM and SMED. *LACCEI 2022 Proceedings*. 2022. pp. 1-9.
8. Aziz, H., Khan, M., et al. Improving Equipment Effectiveness through Visual Stream, TPM / OEE in Textile Manufacturing. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2024.
9. Ono-Yamanija, E., Flores, A., et al. Production process model based on Lean Manufacturing, TPM and SLP. *IEOM Proceedings*. 2024. pp. 1-10.
10. Nowak, P., Wójcik, A. Work sampling in textile enterprises. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*. 2021. Vol. 29(1), pp. 33-40.
11. Cinar, F., Kaynak, R. SMED implementation in manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*. 2020. Vol. 36, pp. 123-131.
12. Yildiz, M. Improving productivity through TPM in Turkish textile industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2019. Vol. 28(2), pp. 245-262.

Maksym KHOZHYLO
PhD of Technical Sciences,
Doctoral Student in Dnipro University of Technology, Ukraine
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>
m.khozhylo@gmail.com

INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE: CHALLENGES AND STRATEGIC DIRECTIONS IN THE CONTEXT OF GREEN TRANSFORMATION

The concept of inclusive economic development has emerged in response to the realization that GDP growth alone is not a sufficient indicator of national economic progress. Instead, a more comprehensive assessment requires a broader set of indicators, such as those proposed by the World Economic Forum, including the Inclusive Development Index (IDI), which serves as a complementary measure to GDP per capita rather than a substitute [1].

Inclusive development, when aligned with the principles of the green transformation, not only addresses social equity but also fosters environmentally responsible economic growth, thereby reinforcing the holistic vision of sustainable development. Inclusive development focuses on ensuring equal access to economic opportunities and benefits for all population groups. In the Ukrainian context, the implementation of this concept presents distinct challenges but also holds promise as a foundation for sustainable economic growth and long-term social stability [2]. Inclusive development, when aligned with the principles of the green transformation, not only addresses social equity but also fosters environmentally responsible economic growth, thereby reinforcing the holistic vision of sustainable development. In this sense, inclusive economic strategies in Ukraine can become a pivotal instrument for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) by promoting resilience, social cohesion, and ecological balance.

Recent assessments indicate a marked decline in Ukraine's inclusive development indicators. Over the past decade, the composite IDI has fallen by approximately 6.8 points compared to 2013, highlighting the growing influence of destabilizing factors. These include reduced investment inflows and a critically low rate of net savings (just 1%), which signal a breakdown in capital reproduction mechanisms and pose a significant threat to economic recovery.

To stimulate economic growth and address the structural crisis, Ukraine must raise its investment-to-GDP ratio to at least 25–30%, aligning with the benchmarks of developed economies. This is especially urgent in the context of green transformation, where investment in renewable energy, resource efficiency, and sustainable infrastructure is essential to transition toward a low-carbon economy in accordance with international agreements such as the Paris Climate Accord [3].

Strategic priorities for enhancing inclusive development include: correcting macroeconomic imbalances between investment and consumption; aligning wage growth with productivity; maintaining moderate inflation; and stimulating domestic demand through stronger household purchasing power. This transformation must be supported by effective governance, political will, and robust civic engagement.

The current economic system remains overly fragmented, with national and sectoral development programs often disconnected from measurable outcomes and available resources. The absence of institutional mechanisms to balance growth between the public and private sectors weakens the state's ability to pursue coherent economic and environmental objectives. This has

become particularly critical as Ukraine moves toward implementing elements of the European Green Deal [4], which emphasizes inclusivity, resilience, and sustainability in economic planning.

A key step forward is replacing the existing loosely regulated and reactive model with a strategically driven, institutionally coherent, and innovation-oriented development framework. Policy Recommendations:

1. Develop a national strategy for inclusive development with clearly defined goals and performance indicators.
2. Strengthen international cooperation and attract foreign investment, particularly in green and socially responsible sectors.
3. Promote inclusive decision-making through public consultations and active participation of civil society organizations.
4. Empower local communities to manage resources and contribute to development planning.

By embedding inclusiveness within its green transition strategy, Ukraine can improve living standards while building an economy that is not only more equitable but also environmentally sustainable [5]. This dual approach – social inclusion and ecological modernization – is vital for Ukraine's long-term resilience.

REFERENCES

1. World Economic Forum. (2017). The inclusive growth and development report 2017. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-inclusive-growth-and-development-report-2017>
2. National Institute for Strategic Studies. (2022). Inclusive growth and regional policy in Ukraine. Kyiv: NISS.
3. UNFCCC. (2015). The Paris Agreement. United Nations Framework Convention on Climate Change. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Ukraine's green economy transition concept. <https://www.kmu.gov.ua/>
5. Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2021). Strategic priorities for sustainable economic development. Kyiv: IEF-NASU.

Богдан ЧУПРА

магістрант освітньої програми «Бізнес адміністрування»,

Бізнес Школа «КРОК»

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0666-7177>

chupiraBV@krok.edu.ua

РИНОК FOOD-TECH В УКРАЇНІ

Bohdan CHUPIRA

Master's student of the MBA educational program

KROK Business School,

KROK University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0666-7177>

chupiraBV@krok.edu.ua

FOOD-TECH MARKET IN UKRAINE

Актуальність дослідження. Ринок Food-Tech в Україні є унікальним і динамічним, що сформувався на перетині потужної IT-індустрії та сектору HoReCa. Повномасштабна війна, що стала значним викликом для економіки, одночасно виступила потужним каталізатором цифрової трансформації. Саме в сегментах, орієнтованих на ефективність та зручність, ринок продемонстрував значну життєстійкість і зростання [4, 8]. Бізнес мав адаптуватись до нових умов, або перестати існувати.

Диджиталізація українського суспільства різко прискорила під впливом пандемії COVID-19, а згодом повномасштабної війни. Це стало каталізатором для розвитку послуг онлайн-доставки та моделей «dark kitchen» і «dark store», які швидко трансформувалися з тимчасових рішень у сталі, повноцінні бізнес-моделі. Цей зсув свідчить про глибокі зміни в споживчих звичках, оскільки українці активно використовують цифрові рішення для підвищення зручності. Доказом цьому є висока стійкість сервісів доставки їжі та e-grocery навіть під час війни. За даними порталу Propozitsiya.com, річний обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив 230 мільйонів доларів США [8]. Компанії, як-от Glovo, запустили власні «dark stores», а стартапи, наприклад, Foodz Ukraine, успішно трансформують свої бізнес-моделі, переходячи від традиційних ресторанів до віртуальних кухонь.

Проте, попри очевидний потенціал та інноваційні успіхи, ринок Food-Tech стикається з серйозними викликами. Однією з головних проблем є парадоксально низький обсяг венчурних інвестицій, який становить лише 3 мільйони доларів США за останні кілька років [12]. Цей дисбаланс, як зазначають експерти, є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, яке змістило пріоритети інвесторів на користь оборонних технологій та штучного інтелекту [12]. Це створює значні перешкоди для масштабування українських стартапів, які, попри це, демонструють високий рівень інновацій. Однак навіть у цих складних умовах відбулися важливі інвестиційні угоди, як-от залучення 2,5 мільйона доларів стартапом Choice, що свідчить про збереження інтересу до перспективних проєктів. Іншою важливою проблемою є дуалізм споживчої поведінки. З одного боку, українці активно приймають

цифрові рішення, що надають зручність, з іншого – існує виражена цінова чутливість, яка стримує поширення інноваційних, «дорогих» продуктів з високою доданою вартістю. Виробники відзначають, що навіть різниця в пів гривні може бути вирішальною при виборі продукту. Цей аспект є особливо важливим для менеджменту, оскільки вимагає ретельного балансування між інноваціями, які підвищують цінність, та доступною ціною для масового споживача.

З огляду на ці фактори, дослідження ринку Food-Tech в Україні є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє проаналізувати поточний стан галузі, ідентифікувати ключові тенденції та розробити ефективні стратегічні рекомендації для подальшого розвитку.

Мета дослідження. Основною метою дослідження є аналіз тенденцій та перспектив розвитку цифрового ринку Food-Tech в Україні (на прикладі HoReCa Tech та ринку доставки їжі). Контекстом є активна трансформація, діджиталізація та відновлення економіки.

Результати дослідження. Ринок Food-Tech в Україні складний, та містить багато компонентів, кожен з яких переживає свої трансформації під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Сегменти food Delivery та HoReCa Tech (Цифрові рішення для ресторанного бізнесу та доставки їжі) є найбільш помітним і динамічним. Він охоплює технологічні рішення, спрямовані на цифровізацію ресторанного бізнесу (HoReCa) та послуги з доставки їжі.

Впровадження мобільності, роботизації, використання соціальних мереж та месенджерів дозволило створити новий бізнес-напрямок, який став особливо актуальним в умовах війни. Онлайн-продажі набули критичного значення для виживання закладів. За даними аналітиків, частка онлайн-продажів у загальному обсязі може досягати 20%, з перспективою зростання до 50% [13]. Технології, такі як безконтактні QR-меню, які були розроблені під час пандемії, стали повсякденною необхідністю, оптимізуючи процеси та підвищуючи безпеку.

Ready-to-Eat та Ready-to-Cook, або готові та напівготові страви – це сегмент напівфабрикатів та готових страв став одним із ключових драйверів зростання українського Food-Tech. Ця тенденція є прямим наслідком війни, зокрема, перебоїв з електропостачанням та дефіцитом часу у споживачів. Попит на готові обіди, що не потребують тривалого приготування, значно зріс. Цей сегмент також включає виробників функціональних продуктів, які збагачені вітамінами та мінералами.

Smart Agri-Tech, або інтелектуальні аграрні технології – це застосування технологій (IoT, дрони, автоматизація) для підвищення врожайності. В рамках даного дослідження, цей сегмент Food Tech не розглядається, однак він є фундаментальним для українського ринку. Збільшення кількості інновацій, збільшення продуктивності праці є відповіддю на виклики, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів та необхідністю оптимізації ресурсів.

B2B-рішення – це сегмент технологічних платформ, що оптимізують ланцюжки постачання, управління запасами та процеси виробництва для компаній у сфері Food-Tech. Наприклад, сервіс автоматизації роботи ресторанів, платформа для обміну даними між виробниками та роздрібними мережами, або платформа для організації кур'єрської доставки продуктів, чи страв з ресторанів або кафе.

В ході контент-аналізу, та порівняльного аналізу ринку було виявлено кілька ключових тенденцій:

1. Примусова діджиталізація: пандемія, а згодом і війна, різко збільшили попит на онлайн-доставки, моделі “темної кухні” та “темного магазину”, і встигли еволюціонувати в

повноцінні бізнес-моделі без офлайн компоненти. Споживчі звички українця вже змінились, і він не уявляє життя без інтеграції цифрової компоненти в розв'язування повсякденних задач.

2. Дуалізм споживчої поведінки: ринок характеризується дихотомією. З одного боку, українці активно приймають цифрові рішення, що надають зручність, зокрема, сервіси доставки їжі та e-grocery, які демонструють високу стійкість навіть в умовах війни. З іншого боку, існує виражена цінова чутливість, яка стримує поширення інноваційних, «дорогих» продуктів з високою доданою вартістю, таких як функціональний хліб або суперфуди. Виробники зазначають, що навіть різниця в пів гривні може бути вирішальною при виборі продукту. Це є відображенням раціональної поведінки в умовах економічної нестабільності та зростання інфляції.

3. Розвиток сегмента B2B та готові рішення: Бізнес, зокрема, ресторанний, активно шукає технології для автоматизації та оптимізації. Це включає ШІ та IoT для управління виробничими процесами, безконтактні технології, а також рішення для управління персоналом в умовах дефіциту кадрів.

На Українському ринку Food-Tech представлені гравці різного масштабу та походження: від великих міжнародних компаній, національних чи регіональних бізнесів до стартапів в різних сегментах цієї ніші.

1. Ринок доставки їжі та онлайн купівлі продуктів: основну частку ринку займають такі міжнародні гравці, як Glovo та Bolt Food, а також українські компанії по типу Zakaz.ua, Loko тощо. Ці компанії швидко адаптувалися до реалій війни, що дозволило їм зберегти свою позицію.

2. Ринок HoReCa Tech представлений такими стартапами та продуктами, як Expienza, Choise тощо. Ці продукти покликані автоматизувати роботу ресторанів, кафе, та закладів із суміжними послугами, привертають численні інвестиції та активно зростають. Бізнеси по типу Foodz Ukraine успішно трансформували свої бізнес-моделі, переходячи на активно зростаючий формат «dark kitchen», де вони конкурують із кулінаріями традиційних роздрібних мереж (Сільпо, Новус, Метро тощо).

3. Ринок Ready-to-Eat та Ready-to-Cook представлений такими компаніями як HD Group та Kormotech. Основна діяльність направлена на R&D з метою розробки нових продуктів, сервісів із ще більшою доданою вартістю.

4. Ринок агротех представлений такими компаніями, як МНР, що інвестують у цифрову трансформацію, а також стартапи, які розробляють технології для «розумного фермерства».

Ринок Food-Tech в Україні стикається з кількома серйозними викликами, які, однак, відкривають нові можливості для зростання.

Проблема №1. Інвестиційний парадокс. Головною проблемою є критично низький рівень венчурних інвестицій, що становить лише 3 млн дол. США за останні кілька років [12]. Цей інвестиційний парадокс пояснюється війною, що спричинила переформатування інвестиційного ландшафту на користь оборонних технологій та штучного інтелекту.

Можливість №1: збільшення інвестиційної привабливості.

Попри низький загальний обсяг інвестицій, успішні кейси, як-от залучення 2,5 млн доларів стартапом Choise, демонструють, що інтерес до перспективних проєктів зберігається.

Залучення міжнародних програм, як-от EIT Food Challenge Labs, допомагає українським стартапам виходити на європейські ринки та отримувати підтримку.

Проблема №2. Кадрові виклики.

Війна спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів. Це стимулює компанії до впровадження автоматизації та роботизації виробничих процесів, а також до активного розвитку B2B-рішень, що оптимізують управління персоналом.

Можливість №2: перехід до моделі з високою доданою вартістю.

Наслідком руйнування логістичних маршрутів є необхідність переходу від експорту сировини до виробництва готової продукції. Збільшення маржинальності кожної одиниці ваги експортованої продукції є базовою та стратегічною ціллю для України.

Проблема №3. Цінова чутливість споживачів.

Через падіння ВВП, купівельної спроможності, та загального рівня життя населення, створюється бар'єр для поширення інноваційних продуктів, а комфорт та переваги, відходять на другий план.

Можливість №3: створення унікальних продуктів.

Отже, аналіз показав, що знаходження балансу між інноваціями, що підвищують цінність для споживача та доступною ціною можуть надати серйозну перевагу на ринку послуг. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, використання місцевих ресурсів та розробки унікальних бізнес-моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aggeek. Що відбувається з агро та фудтех-стартапами та де шукати гроші під час війни — короткий огляд від інвестора <https://aggeek.net/ru-blog/otkuda-vzvalis-takie-tseny-6-faktorov-kotorye-vliyayut-na-stoimost-zernovyh>
2. Delo.ua. Продали стейк-хаус та запустили dark kitchen: як розвивають мережу віртуальних ресторанів Денис та Яна Кривенко з Foodz Ukraine – <https://delo.ua/uk/business/prodali-steik-haus-ta-zapustili-dark-kitchen-yak-rozvivayut-merezu-virtualnix-restoraniv-denis-ta-yana-krivenko-z-foodz-ukraine-392197/>
3. Ekonomichna pravda. Доставка їжі в Україні та світі — розкіш чи нова норма – <https://pravda.com.ua/columns/2023/12/29/708250/>
4. Forbes.ua. Ринок доставки їжі шалено ріс на пандемійних стероїдах. Війна його обвалила. Як виживають Glovo, Zakaz та Bolt – <https://forbes.ua/inside/rinok-dostavki-izhi-shaleno-ris-na-pandemiynikh-steroidakh-viyna-yogo-obvalia-yak-vizhivayut-glovo-zakaz-ta-bolt-02052022-5762>
5. Hmarochos.kiev.ua. Як розвивається бізнес доставки продуктів? 54% споживачів вдаються до економії – <https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/26/yak-rozvyvayetsya-biznes-dostavky-produktiv-popyt-na-kinoa-zbilshyvsvya-na-652-a-54-spozhyvachiv-vdayutsya-do-ekonomiyi/>
6. Liga.net. Чесько-український foodtech-стартап залучив \$2,5 мільйона інвестицій – URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/chesko-ukrainskyi-foodtech-startap-zaluchyv-25-miliona-investytsii>
7. Newfood.ua. Foodtech is the staff of life. How to make bread not only cheap but healthy — co-owner of HD-group Borys Shestopalov – <https://newfood.ua/2021/06/27/foodtech-is-the-staff-of-life-how-to-make-bread-not-only-cheap-but-healthy-so-owner-of-hd-group-borys-shestopalov/>

8. Propozitsiya.com. Обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив \$230 млн – <https://propozitsiya.com/news/obsyah-rynku-dostavky-hotovoyi-yizhi-v-ukrayini-perevyshchyv-230-mln>
9. Retailers.ua. Glovo запустив перший dark store в Україні. Він працює у Києві на лівому березі – <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/12260-glovo-zapustil-pervyi-dark-store-v-ukraine-on-rabotaet-v-kieve-na-levom-beregu>
10. Dspace.nuft.edu.ua. ТЕМА 1 ІННОВАЦІЇ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ. ОЗДОРОВЧІ ХАРЧОВІ ПРОДУКТИ – <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e213deca-b5ae-475c-8bb3-b2a64ce536b2/content>
11. Tsus - Львівська політехніка. Воркшоп «Автоматизація, інтернет речей та штучний інтелект в агропродовольчій сфері» – <http://tsus.lpnu.ua/vorkshop-avtomatyzatsiya-internet-rechey-ta-shtuchnyu-intelekt-v-ahroprodovolchiy-sferi-1>
12. Інновації у foodtech-галузі. Українські стартапи, що активно розвиваються у 2024 – <https://newscast.com.ua/news/486889>
13. Foodtech в Україні: основні напрями розвитку – <https://www.imena.ua/blog/foodtech-trends/>

СЕКЦІЯ 3. МЕДІАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОНФЛІКТІВ

Ольга БОРОДИНА

магістрантка освітньої програми «Медіація та менеджмент конфліктів»,
Бізнес Школа «КРОК»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-8330-3932>
BorodinaOV@krok.edu.ua

Інна ДОЛЯНОВСЬКА

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових дисциплін,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1606-7096>
DolianovskaIM@krok.edu.ua

HYBRID DISPUTE RESOLUTION ЯК ПРОЦЕДУРА ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ ШЛЯХОМ ПОЄДНАННЯ АРБІТРАЖУ ТА МЕДІАЦІЇ

Olga BORODINA

Master's student of the educational program "Mediation and Conflict Management",
KROK Business School,
Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK"
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-8330-3932>
BorodinaOV@krok.edu.ua

Inna DOLYANOVSKA

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines,
Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK"
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1606-7096>
DolianovskaIM@krok.edu.ua

HYBRID DISPUTE RESOLUTION AS A PROCEDURE FOR RESOLVING DISPUTES BY COMBINING ARBITRATION AND MEDIATION

Арбітраж та медіація відомі як альтернативні та гібридні методи врегулювання спорів в комерційній діяльності підприємств. В Україні дані процедури регулюються відповідно регламентом Міжнародного комерційного арбітражного суду (далі - МКАС) при Торгово-промисловій палаті України (далі - ТПП) та Законом України «Про медіацію». Під процедурою Hybrid dispute resolution або гібридним врегулюванням спорів слід розуміти процес, який поєднує елементи двох або більше традиційних методів вирішення спорів, таких як медіація та арбітраж, для створення індивідуалізованого рішення. Спробуємо розібратися у особливостях застосування даної процедури, її недоліках та перевагах.

Найпоширенішим прикладом застосування такої процедури є медіація-арбітраж (med-arb) або арбітраж-медіація (arb-med), де той самий нейтральний посередник спочатку виступає як медіатор, а потім, якщо потрібно, як арбітр. Цей підхід забезпечує гнучкість, допомагає заощадити час і кошти, і може бути ефективнішим для складних спорів, які вимагають більш індивідуалізованого підходу. В Україні процедуру арбітражного розгляду та інші процесуальні питання визначаються Регламентом МКАС при ТПП України та відповідними положеннями. Рішення МКАС обов'язкові для сторін спору, можуть бути визнані та виконані в Україні та в інших країнах. [1].

Медіація це - добровільний, конфіденційний і структурований процес переговорів між сторонами конфлікту, який відбувається за участю нейтрального посередника — медіатора. Медіатор допомагає сторонам налагодити комунікацію, зрозуміти інтереси один одного та самостійно знайти взаємоприйнятне рішення конфлікту, що робить медіацію одним з видів альтернативного врегулювання спорів. [2]. Хоча з 2011 року в Україні прийнято і діє відповідний закон, інститут медіації все одно не набув широкого поширення в суспільстві.

Медіація як альтернативний метод є дієвим механізмом врегулювання конфліктів в багатьох країнах світу. Досвід окремих країн у використанні арбітражу та медіації в Європі, Великобританії та США, дає можливість зрозуміти популярність та дієвість цієї процедури. З кінця минулого століття медіація та інші процедури альтернативного вирішення спорів (далі - АВС) почали активно поширюватися в усьому світі. Країни прецедентного права (Канада, Велика Британія, Австралія і Нова Зеландія) швидко включились до цього руху і створили у себе інститути АВС, подібні вже існуючим в США.

До основних способів АВС у зазвичай відносять переговори, медіацію та арбітраж (третейський суд), іноді додають до цього переліку також консиліацію. Гібридні (комбіновані) способи альтернативного вирішення спорів утворюються за рахунок поєднання основних способів (мед-арб, арб-мед) або внаслідок їх еволюції (міні-розгляд, колаборативні процедури, партисипативні процедури тощо). Збільшенню ролі АВС у вирішенні міжнародних комерційних спорів посприяла систематизація законодавства з питань медіації шляхом прийняття Типового закону ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди» (2018 р.). У 2020 р. набула чинності Конвенція ООН про міжнародні мирові угоди, укладені в результаті медіації (Сінгапурська конвенція), яка була ратифікована Україною [3]. Окрім того, Сінгапурська конвенція базується на Нью-Йоркській конвенції про арбітраж 1958 року, відтак, тлумачення положень Нью-Йоркської конвенції 1958 року можуть застосовуватися і до Сінгапурської конвенції про медіацію.

Широкого застосування у європейських країнах набула медіація, можливість застосування якої закріплена у Директиві Європейського Парламенту і Ради 2008/52/ЄС від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів посередництва (медіації) у цивільних та комерційних справах. [4].

Що ж спільного мають та чим відрізняються арбітраж та медіація? Із спільних рис можливо зазначити, що обидві процедури є: альтернативними видами вирішення конфліктів; врегульовані законодавством, але державою не визначено обов'язковості застосування; є процедурами добровільними; відбуваються за участю посередника.

Разом з тим, до відмінних рис слід віднести: 1. Метою медіації є налагодження комунікації між сторонами, сприяння у прийнятті ними спільного рішення. При цьому медіатор діє як посередник та не приймає рішень, в той час як арбітр уповноважений прийняти

рішення у справі особисто. 2. Рішення арбітра можливо оскаржити, в той час як даний етап є неможливим у результаті медіації, адже результат добровільної домовленості сторін визначається положеннями медіаційної угоди. 3. Арбітражний розгляд справи відбувається із прив'язкою до місця знаходження сторін або арбітражного застереження.

Не можемо залишити поза увагою той досвід, який має місце в Україні стосовно застосування гібридного врегулювання комерційних спорів при ТПП України. Розглядає такі спори МКАС, сама процедура розгляду справи складає від 3 до 8 місяців, реєстраційний збір за подачу позову складає \$600 в залежності від вартості позову. Спир розглядається колегією арбітрів від 1 або 3, які призначаються сторонами або президентом ТПП. Правовою підставою для застосування процедури «Медіація-Арбітраж» є угода сторін про передачу спорів на вирішення МКАС із застосуванням комбінованої процедури «Медіація-Арбітраж».

Така процедура проводиться поетапно: 1) постановою Голови МКАС порушується медіаційне провадження, яке здійснюється відповідно до Правил медіації МКАС; 2) після припинення медіаційного провадження постановою Голови МКАС порушується арбітражне провадження, яке здійснюється відповідно до Регламенту МКАС.

Якщо за допомогою медіації сторонам не вдалось остаточно врегулювати спір, то такий спір підлягає остаточному вирішенню в порядку, передбаченому Регламентом МКАС.

Перевагами такого методу Hybrid dispute resolution слід вважати: покращення комунікацію між сторонами і можливість самостійно прийняти спільне результативне рішення в результаті медіації; можливість повернення до арбітражної процедури, у разі неефективності використання медіації; можливість інтеграції медіації та арбітражу в рамках одного провадження.

Можемо дійти висновку, що гібридний метод розглядання спорів є досить ефективним видом альтернативного розгляду спорів, посилення підтримки медіації серед арбітрів позитивно впливати на розвиток медіації в Україні. Це покращує обізнаність та сприяє тому, що сторони обирають шлях вирішення спору за допомогою медіації та арбітражу.

Разом з тим, недоліками застосування методу Hybrid dispute resolution слід вважати наступні: даним методом охоплюється надзвичайно вузьке коло відносин – комерційні, при чому у більшості спорів одна із сторін є іноземна компанія/підприємство; відсутність обов'язку використання даного методу – лише за порадою арбітра або у разі включення такої можливості як різновиду вирішення спору у зміст комерційної угоди; неможливість використання методу в інших видах господарських спорів за участі судді, який не може виступати арбітром. Вирішення подібних недоліків потребує серйозних змін до вітчизняного процесуального законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Регламент Міжнародного комерційного арбітражу при ТПП України
URL:<https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Reglament-ISAS-pry-TPP-Ukrayiny.pdf>
2. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
3. Конвенція ООН "Про міжнародні угоди за результатами медіації"
URL:<https://www.singaporeconvention.org/convention/the-convention-text/>
4. ДИРЕКТИВА 2008/52/ЄС ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ від 21 травня 2008 р. «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах»
URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>

Мирослава ВАСИЛЮК

магістрантка освітньої програми «Медіація та менеджмент конфліктів»,
Бізнес Школи «КРОК»,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»
VasyliukMS@krok.edu.ua

Наталія КАЛІНІНА

PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи «КРОК»
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»
ORCID 0000-0001-8010-5563
KalininaNV@krok.edu.ua

РОЛЬ МІФОЛОГІЇ І НАРОДНОЇ ТВОРЧОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Myroslava VASILYUK

Master's student in the educational program "Mediation and Conflict Management",
KROK Business School,
University of Economics and Law «KROK»
VasyliukMS@krok.edu.ua

Natalia KALININA

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development
Business School "KROK"
Higher Education Institution University of Economics and Law "KROK"
ORCID 0000-0001-8010-5563
KalininaNV@krok.edu.ua

A ROLE OF MYTHOLOGY AND FOLK CREATIVITY IN FORMING STRATEGIES FOR CONFLICT RESOLUTION

Постійним супровідником історії людства є конфлікти: за жінок, ресурси території, віру, ідеологію, впливи тощо. Конфлікти відбувались як між державами (раніше – між общинними утвореннями), так і в середині, на макро- і мікрорівнях. Сам по собі людський колектив вже є потенційним середовищем конфліктів. Але, еволюціонуючи, людство дійшло висновку про переваги мирного їх розв'язання, а в пріоритеті – попередження. Й такий підхід актуалізує питання вивчення природи конфліктів і шляхів не тільки їх розв'язання, але й подолання причин їх виникнення.

Наразі використовуються різні способи розв'язання конфліктів. У міжнародному масштабі – війнами, дипломатією й створенням наддержавних структур. На рівні держави – шляхом судового рішення, забезпеченого функцією примусового виконання. Договірний рівень передбачає більш гнучкі примирливі процедури, результативність яких залежить від бажання такий конфлікт вичерпати. А воля до вичерпання, з-поміж іншого, залежить від

справедливості умов мирної угоди. Саме тому на зміну стратегії win-lose (виграш або програш; коли одна сторона намагається отримати перемогу за рахунок іншої; коли важливий результат, а не відносини з іншою стороною) прийшла концептуально інша стратегія – win-win, коли в позитиві залишаються обидві сторони. У тому числі – за рахунок компромісу.

Разом із тим, способи розв'язання конфліктних ситуацій закладено в історії народів та їх культур. До прикладу, в Японії звернення до суду й сьогодні вважається соромом, що спонукає домовлятися [1, с. 191], у той час як американська правова культура заохочує заробляти на цьому численні покоління адвокатів.

Історично доведено, що не залагоджений конфлікт веде до його самогенерації. Наприклад, в українській традиції з давніх давен відносини між свекрухою і невісткою зводились до «невістки – чужої кістки» й свекрухи, яка «як змія гуде» [2, с. 36]. З часом невістка ставала свекрухою, уособлюючи вже у собі найбільш негативні риси власної другої мами. Оскільки зі століттями нічого не змінювалось, варто висувати відсутність можливості і бажання перервати цей ланцюжок конфронтацій. Така ситуація ставала якщо не загальнообов'язковим правилом, то буденністю. Через що й була зафіксована у піснях та переказах.

В культурі багатьох народів століттями формувався образ чвар і розбрату як хаос, безчестя й негідна форма поведінки. Такі риси правової культури заохочували людей до пошуку взаєморозуміння і взаємовигідного компромісу.

Так, грецький міф про народження світу розповідає про карколомного Крона, який хитрістю скинув свого батька Урана з трону. Після цього богиня Ніч народила сонм жажливих богів: Еріду (розбрат), Танатос (смерть), Апату (обман), Кер (знищення), Немезиду (нещадна помста); за іншою версією: з крові ураженого Урана народились три Ерінії, богині помсти, зі зміями на голові замість волосся [3]. І якщо розглядати вбивство як конфлікт, то можна зробити висновок: у грецькій традиції конфлікт розглядався як вкрай негативне явище, що мало серйозні наслідки у вигляді відплати.

Безсмертна поема «Іліада» містить численні посилання на конфлікти й методи їх вирішення. Так, апелюючи до Ахілла у його суперечці з Агамемноном, Одисей як посередник закликав згадати про перевагу згоди, а також про справедливість й повагу до старших. Інший випадок – згода Антілоха поступитися гонором і призовим конем Менелаю, якого Антілох «підрізав» на кінних змаганнях. Але визнав провину, зазначаючи, що юному вікові не чуже марносластво. [4].

Варто зауважити, що у давньогрецькій традиції вже вбачається основа сучасної стратегії win-win – заснованої на компромісі взаємної вигоди. У Гімні «Гермесу» [5] знаменитий давньогрецький поет Гесіод зобразив сварку між богами Гермесом і Аполлоном. Гермес вкрав у Аполлона стадо корів, і останній звернувся до арбітражу самого Зевса. Зевс звелів Гермесу повернути вкрадене стадо, і той виконав розпорядження. Але Аполлон зауважив відсутність двох корів, і тоді Гермес розважив його грою на лірі. Задоволений Аполлон запропонував Гермесові мирову в обмін на цю ліру. Така модель вирішення спорів застосовувалась всередині родини, оскільки обидва були звідними братами, маючи Зевса спільним батьком.

Крестовська Н. наводить приклад, коли на законодавчому рівні було зобов'язано примиритися одвічним «суперникам» – кредиторів і боржнику. Венеційський закон від 1395 р. зобов'язував, аби вони досягли згоди між собою [6, с. 325]. А починалась історія боргових

взаємин не так цивілізовано: за часів Стародавнього Риму кредитор міг боржника тримати в кайданках, не годувати й виводити у неділю на Форум, якщо б хто з жалості сплатив за нього борг.

На сучасному етапі саме на компромісі ґрунтуються примирливі процедури, зокрема, медіація. Інститут медіації було запропоновано до застосування в США у 1947 р., коли великим був ризик масового поширення страйків, і це пов'язано зі створенням федеральної агенції «Federal Mediation and Conciliation Service». У 1976 р. в США було проведено конференцію та вирішено, що має бути віднайдено кращий ніж суд інструмент вирішення спорів. Тоді ж гарвардський професор Ф. Зандер ввів до обігу поняття «суду з безліччю дверей» [7, с. 13].

Втім, успіх та результативність примирливих процедур не пов'язані з процесом їх формалізації. Наприклад, у Канаді, в провінції Квебек «формалізація медіації жодним чином не вплинула на ідею добровільної участі сторін у цій процедурі». З 25% сімей (йдеться про сімейні спори) після відвідання інформаційної зустрічі віддали перевагу медіації, а «74 відсотки таких спорів завершуються укладенням угоди» [8, с. 69].

Український досвід вкотре доводить відсутність бажання компромісу в основній масі громадян. Так, введення до ЦПК України Глави 4 «Врегулювання спору за участі судді» не призвело до масового її застосування. Більше того, сутність та зміст примирливої процедури не були сприйняті ані суддівським корпусом [9, с. 349], ані науковою спільнотою [10].

Розглядаючи стратегію win-win крізь призму категорій «добро» і «зло», В. Мержигєвська слушно зауважила, що наші народні казки однозначно формують розуміння, що «беззахисне/мирне добро» завжди «своєю відвагою/хитрістю/магією» перемагає «підступне/вороже/люте зло» [11]. І навіть виносячи за дужки, що ж та чому насправді дещо/дехто оголошуються «злом», авторка колонки доходить слушного висновку, що сама наша культура, яка має довгу і багату історію, виховувала цілі покоління як win-lose-гравців. Адже наведений приклад – не про компроміси заради взаємної вигоди, а про суцільну безкомпромисність й перемогу за всяку ціну, адже добро не може залишатися переможеним.

Висновки. Здатність до компромісів або безкомпромисність у спорі глибоко вкорінені в історію, загальну і правову культуру народів, виразником яких, з-поміж іншого, є міфологія і народна творчість. Названа обставина має враховуватись при розробці стратегій позасудового вирішення спорів. Оскільки історична схильність до win-lose засобів розв'язання конфліктів не долається унормуванням відповідних примирливих процедур та потребує іншого інструментарію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луць Л.А. Сучасні правові системи світу. Навчальний посібник. Львів: юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка, 2003. 268 с.
2. Михалевич І. Ю. Образ свекрухи в українській жіночій ліриці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Філологія. 2017. № 30. Т. 1. С. 36-38.
3. Міф про створення світу» давньогрецький. URL: <https://dovidka.biz.ua/mif-pro-stvorennya-svitu-davnogretskiy/>
4. Гомер. Іліада. URL: <https://www.ukrlib.com.ua/world/printit.php?tid=529>
5. Гесіод. Гімн «Гермесу». URL: https://www.i-franko.name/uk/Transl/1915/GomerivskiGimny/3GimnDoGermesa.html#google_vignette

6. Крестовська Н. Медіація в міжнародних конфліктах Середньовіччя та Модерної доби. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 10. С. 324-331. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2020/10/57.pdf> (дата звернення 27.08.2025 р.).

7. Мирза С. С. Особливості становлення та розвитку медіації у зарубіжних країнах з англо-саксонською і романо-германською правовими системами. Право і Безпека. 2020. № 1. С. 133-138.

8. Поліщук М. Я. розвиток та поширення медіації як спосіб вирішення цивільно-правових спорів у межах правової системи Канади. Право і суспільство. Цивілістика. 2016. № 2. Ч. 3. С. 67-71.

9. Бондарєва М., Шмарьова Т. Розвиток альтернативного врегулювання спорів в Україні: на прикладі застосування медіації у нотаріаті та врегулювання спорів за участю судді. Доступ до правосуддя в умовах сталого розвитку: до 30-річчя незалежності України : колективна монографія / за заг. ред. Юрія Притики та Ірини Ізарової. Київ : Дакор, 2021. Глава 14. С. 338-356.

10. Ханик-Посполітак Р. Ю., Нурищенко Р. С. Врегулювання спору за участі судді: чи є ефективною ця процедура? Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки. 2021. Том 8. С. 85-91.

11. Мержиєвська В. Добро, зло і стратегія win-win. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1640-dobro-zlo-i-ctratehiia-win-win>

Oleksandr LEMBERSKYI

Teacher at the Department of language training,
Naval Institute of National university
«Odesa maritime academy»

Yelizaveta LYSENKO

Senior teacher at the Department of language training,
Naval Institute of National university
«Odesa maritime academy»

Olga MARDAR

Student at Naval Institute of National university
«Odesa maritime academy»

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL AND EMOTIONAL ASPECTS OF MEDIATION: EMPATHY, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SUPPORT FOR PARTICIPANTS

The term «pedagogical innovations» became widely used in Ukraine in the 1980s in the context of the restructuring of the domestic education system and the development of an educational development strategy. There is no consensus in scientific discourse on the definition of pedagogical innovations, which are often associated with the concepts of innovation, reform, modernization, improvement, optimization, and modernization, emphasizing that the creation of pedagogical innovations is a creative process of solving pedagogical problems by searching for new, original, and effective solutions. Therefore, innovations in education are purposeful activities aimed at creating, mastering, using, and disseminating innovations that are the result of scientific research and the best practices of educational workers, which require managerial support, in particular, purposeful selection, evaluation, and implementation in professional activities. Such innovative trends are associated with globalization and the integration of knowledge, formulating a characteristic feature of modern pedagogical science as innovation and openness to progressive renewal. In general, pedagogical innovations can be implemented both with the help of internal resources of the education system and through the attraction of external investments, new tools and technologies that contribute to the intensive or extensive development of education. The combination of intensive and extensive paths of development of pedagogical systems allows for «integrated innovations» based on the intersection of diverse, multi-level pedagogical subsystems and their components. With this approach, innovations will not be contrived, «external» measures, but will become conscious, cutting-edge technologies that can increase the effectiveness of the pedagogical system. Pedagogical ideas, processes, means, methods, forms, technologies, and content programs are considered pedagogical innovations. Scientific analysis of the literature indicates a significant influence of the external environment on the activities of higher education institutions, in particular on the need to adapt to different infrastructure conditions [1, p. 160]. A wide range of macroenvironmental factors affecting higher education institutions is also considered, covering economic, political, sociocultural, and other aspects [3, p. 30].

In addition, the introduction of pedagogical innovations into the education system, which is key to its modernization and adaptation to contemporary requirements, often faces sociocultural and

economic obstacles. Traditionalism in educational institutions can cause resistance to innovation, especially when it involves a shift from familiar methods to more interactive approaches, which is often perceived as a threat to the established order. The implementation of pedagogical innovations in higher education institutions requires strategic planning and responses to contemporary educational challenges. The effective implementation of innovations depends on long-term visioning that aligns the ultimate goals of the educational institution with external and internal needs. The development of long-term plans should involve the management team and stakeholders, adapting plans to potential changes in the environment [2, p. 145]. The integration of all stakeholders is key to the implementation of innovations. The involvement of the administration, faculty, students, and external partners contributes to the creation of an innovative environment. External partners make a particularly important contribution, as they can provide additional resources and perspectives. Technological upgrades, including the use of digital platforms and virtual laboratories, increase the effectiveness and accessibility of learning. Interactive methods, such as gamification and virtual reality, engage students and promote better learning. Systematic collection of feedback from students and teachers allows measuring the effectiveness of innovations and identifying areas for improvement. Feedback analysis is used to adapt teaching strategies. The implementation of pilot projects allows innovations to be tested in controlled conditions, determining their effectiveness and scalability. Such projects are important for adapting innovative solutions to the specific conditions and needs of educational institutions. Optimizing the process of implementing pedagogical innovations requires a comprehensive approach that combines strategic planning, optimization methods, and the active participation of all stakeholders [4, p. 208]. As a result, higher education institutions can not only improve the quality of the educational process, but also ensure its continuous development and adaptation to modern requirements [3, p. 33]. In addition, it is important to consider the psychological, social, and technical aspects of interaction between participants in the educational process for the effective integration of innovations. Financial incentives, such as grants and awards, and significant external funding play an important role in supporting innovative initiatives. Intangible motivators, such as recognition of achievements and career growth, are also important in stimulating creativity and scientific activity [5, p. 452]. Organizational changes, in particular the creation of innovation laboratories and incubators, provide resources and infrastructure for the development of innovation, which promotes the integration of new approaches into the educational process and stimulates the development of higher education as an active participant in the global educational and scientific space [2, p. 148].

The implementation of pedagogical innovations in higher education faces significant challenges, including technological, sociocultural, economic, and organizational obstacles, but at the same time offers opportunities for the development of educational systems. Effective technology upgrades, such as digitization, address key challenges to learning effectiveness, while cultural and budgetary constraints require a strategic approach to overcome. Optimizing the process involves developing strategies for technological renewal, professional development of teachers, and using feedback to improve the quality of educational programs. In addition, an important role is played by stimulating innovative activity through financial and non-material incentives that support active participation in innovation processes. Integrating innovation requires a comprehensive approach that ensures adaptation to cultural characteristics, expansion of the resource base, and active public involvement to create a favorable innovation environment.

REFERENCES

1. Voloshyna, O.V. Pedagogy of Innovation in Higher Education. Teaching and Methodological Guide. Vinnytsia. 2014. 160 p.
2. Zhelanova, V.V. The Innovative Dimension of Modern Higher Education: Analysis of Trends. Theory and Methods of Professional Education. Issue 50. Volume 1. 2022. P. 145-148.
3. Zinchenko, V. The influence of the external environment on the activities of higher education institutions in the Luhansk region. Economic Herald of Donbas. 2021. No. 4 (14). Pp. 30–33.
4. Innovative development of higher education: global, European, and national dimensions of change: proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (April 16–17, 2019, Sumy). Sumy: Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, 2019. Volume 1. 208 p.
5. Conceptual foundations for the formation of an innovative society in Ukraine: monograph /collective authors: G. P. Klimova, S. M. Ivanov, L. S. Shevchenko, et al.; edited by Yu. E. Atamanova, G. P. Klimova. Kharkiv: Pravo, 2022. 452 p.

Максим ОЛФЕРОВСЬКИЙ

аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

oliferovskyiMV@krok.edu.ua

ПОКРАЩЕННЯ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРА

Maxym OLIFEROVSKI

Doctorate student, Department of Management and Innovations Development

KROK University

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

oliferovskyiMV@krok.edu.ua

IMPROVING CONFLICT MANAGEMENT SKILLS AS A STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCY

Актуальність дослідження. У сучасних організаціях конфлікти є невід'ємною частиною командної взаємодії. Неправильне врегулювання конфліктів призводить до значних втрат ресурсів та зниження ефективності. Дослідження показують, що лише 30% лідерів упевнені у своїх навичках управління конфліктами, тоді як майже половина керівників не володіє ефективними інструментами для їх подолання, і лише 12% демонструють високий рівень компетентності [1]. За підрахунками, щорічні втрати від конфліктів у робочому середовищі сягають сотень мільярдів доларів через зниження продуктивності, плинність кадрів та втрачений робочий час [2].

В українському контексті ця тема є особливо актуальною у зв'язку з кризовими умовами та потребою у сталості громадських і бізнесових структур [3]. Таким чином, розвиток навичок управління конфліктами як стратегічної компетенції лідера стає ключовим чинником довгострокової ефективності організацій.

Тема управління конфліктами як ключової компетенції лідера активно досліджується у світовій та українській науковій літературі. Серед закордонних учених варто виділити К Томаса, Р. Кілмана, Д. Гоулмана та Д. Тійосвольда, а серед українських — Нагорняка М. І., Карамушку Л. М. та Бандурку О. М. [4,5,6], які підкреслюють важливість психологічних і управлінських аспектів у врегулюванні конфліктів.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз навичок управління конфліктами в організаціях.

Для досягнення встановленої мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- аналіз літератури з питань управління конфліктами в організаціях;
- ідентифікація основних навичок, які підвищують компетентність з питань управління конфліктами в організаціях;
- визначення перспектив розвитку наукових досліджень щодо покращення стратегічних компетенцій лідера, у тому числі в сфері управління конфліктами

Об'єктом дослідження є процес розбудови системи конфлікт менеджменту організацій.

Предметом дослідження є інструменти конфлікт менеджменту організацій.

Інформаційна база досліджень. Інтернет ресурси, статті, навчальні матеріали.

Методологія дослідження. У дослідженні були використані теоретичні методи аналізу та узагальнення.

Етапи та результати дослідження. Конфлікти є невід'ємною частиною організаційної діяльності. У сучасному динамічному та турбулентному середовищі (технології, зміни, конкуренція, кризи, війна, трансформації, тощо) конфлікти виникають майже в будь-якій команді чи організації. Без належних навичок конфлікти можуть швидко ескалювати й призвести до значних втрат у ресурсах, мотивації, часі та іміджі. Лідери, особливо на стратегічному рівні, не просто вирішують поточні проблеми — вони формують культуру організації, моделі взаємодії, стандарти комунікації, очікування стосовно поведінки. Якщо в організації існує низький рівень навичок управління конфліктами, це стає системним гальмом: зменшується інноваційність, падає спроможність адаптуватись і реагувати на зміни, страждає довіра серед працівників. Лідер повинен мати певні навички\компетенції, щоб не просто гасити пожежі, а створювати умови, де невдоволення озвучуються вчасно та конструктивно.

Додатково варто підкреслити організаційну адаптивність. В умовах швидких змін (ринкових, технологічних, геополітичних) організації, де лідери вміють ефективно управляти конфліктами, краще адаптуються, зменшують втрати від внутрішнього роз'єднання. Наприклад, дослідження показують, що лідери, які практикують конструктивні стилі управління конфліктами (співробітництво, інтеграція, компроміс), підвищують ефективність організації [2]. Через соціально-політичні, культурні, економічні зміни — зростає потреба в людях, які не просто керують за статусом, але можуть бути лідерами, які зберігають стабільність, комунікацію, довіру в кризових умовах.

Ефективне управління конфліктами в організаціях забезпечує їх конкурентну спроможність та сталий розвиток та є однією зі стратегічних компетенцій лідера. Існують різні інструменти для ефективного врегулювання конфліктів, серед яких особливе значення мають рефреймінг, виявлення та уникнення фраз конфліктогенів і активне слухання. Розглянемо ці інструменти більш детально.

Рефреймінг — це техніка, яка дозволяє змінити сприйняття конфлікту, перетворюючи його з негативного явища на можливість для розвитку та співпраці. Замість фокусування на проблемі, рефреймінг допомагає учасникам конфлікту бачити потенційні рішення та спільні цілі. Це особливо важливо в організаційних командах, де емоційна напруга може знижувати продуктивність і підірвати довіру. Застосування рефреймінгу в організаціях дає змогу лідерам та співробітникам змінювати негативні уявлення про конфлікти, розглядаючи їх як джерело навчання та покращення процесів. Наприклад, конфлікт між відділами щодо пріоритетів проекту можна сприймати не як конфронтацію, а як можливість вдосконалити комунікацію та процеси координації [7].

Додатково рефреймінг підвищує ефективність комунікацій, адже допомагає співробітникам зберігати конструктивний тон дискусії. Лідери, які вміють застосовувати цей інструмент, створюють культуру, де конфлікти не пригнічуються, а трансформуються у продуктивні обговорення. Це сприяє розвитку організаційної стійкості та командної співпраці. Нарешті, рефреймінг допомагає зменшити особистісну напруженість, оскільки співробітники

починають сприймати конфлікт як зовнішню задачу, а не як атаку на себе особисто. Це дозволяє зосередитися на вирішенні проблеми, а не на взаємних звинуваченнях [8].

Фрази конфліктогени — це висловлювання, які можуть провокувати або загострювати конфлікт. Вони часто містять оцінки, узагальнення або звинувачення, наприклад: «Ти завжди робиш помилки» або «Ти ніколи не слухаєш колег». Такі висловлювання викликають захисну реакцію і можуть швидко ескалувати ситуацію. Виявлення конфліктогенних фраз у комунікації дозволяє лідерам і співробітникам уникати їх або замінювати нейтральними формулюваннями. Наприклад, замість «Ти завжди запізнюєшся» можна сказати: «Ми помітили, що останнім часом виникають труднощі з дотриманням термінів» [9]. Це знижує емоційне напруження і сприяє конструктивному діалогу.

Цей інструмент важливий для створення безпечного середовища, де працівники можуть відкрито висловлювати свої думки без страху конфліктної реакції. Постійне використання нейтральних формулювань формує в організації культуру взаємоповаги та довіри. Крім того, лідери можуть спеціально навчати команди впізнавати конфліктогенні фрази і перефразувати їх у нейтральні або продуктивні. Це сприяє підвищенню комунікаційних компетенцій і запобігає ескалації конфліктів на ранніх стадіях [10].

Активне слухання — це процес, у якому слухач повністю концентрується на співрозмовнику, намагаючись зрозуміти не лише слова, а й емоції, наміри та контекст висловлювань. Такий підхід дозволяє зменшити непорозуміння і підвищити довіру між учасниками конфлікту. У організаціях активне слухання допомагає лідерам і командам краще зрозуміти потреби та переживання один одного. Наприклад, повторення сказаного власними словами або уточнювальні запитання дозволяють співрозмовнику відчувати, що його почули і зрозуміли [11]. Це сприяє більш відкритій комунікації та конструктивному вирішенню конфліктів.

Активне слухання також покращує емоційний клімат у колективі, оскільки співробітники відчувають себе почутими та важливими для організації. Лідери, які застосовують цю техніку, підвищують рівень залученості команди та сприяють ефективнішому прийняттю рішень [12]. Нарешті, активне слухання є основою для інших інструментів управління конфліктами, таких як рефреймінг або конструктивне вирішення проблем. Воно дозволяє отримати повну картину ситуації і обрати оптимальний підхід до її врегулювання.

Висновки. Розглянуті інструменти управління конфліктами — рефреймінг, уникнення конфліктогенних фраз та активне слухання — є ефективними засобами підвищення продуктивності комунікації, зниження напруги та формування довіри у колективі. Опанування цих інструментів на рівні навичок дозволяє лідерам трансформувати конфлікти з негативних явищ у можливості для розвитку організаційної культури та вдосконалення процесів. Водночас застосування цих інструментів потребує адаптації до специфіки організації та конкретної конфліктної ситуації. Рефреймінг зміщує фокус з проблем на рішення, уникнення конфліктогенних фраз запобігає ескалації, а активне слухання підвищує рівень взаєморозуміння та емоційної підтримки. Залишається ряд відкритих питань для подальших досліджень, зокрема оцінка ефективності цих інструментів у різних типах організацій, вплив культурного та психологічного контексту, а також оптимальні комбінації технік для конкретних конфліктних ситуацій. Це створює перспективи для подальших емпіричних і теоретичних робіт у сфері стратегічного лідерства та конфлікт-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DDI. (2023). Managing conflict in the workplace. Development Dimensions International. Retrieved from <https://www.ddiworld.com/blog/managing-conflict-in-the-workplace>
2. WiFi Talents. (2024). Workplace conflict statistics: The true cost of workplace conflict. Retrieved from <https://wifitalents.com/workplace-conflict-statistics>
3. Nahorniak, M. (2025). Conflict management competency of a social manager in the context of organizational effectiveness. *Scientific Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Social and Humanitarian Sciences*, 7(1), 45–56. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2025/conflict-management-competency-social-manager>
4. Карамушка, Л. М. (2011). *Технологія управління конфліктами в освітніх організаціях*. Київ: Шкільний світ.
5. Карамушка, Л. М., & Дзюба, Т. М. (рік невідомий). *Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій)*. Урядова асоціація організаційних психологів та психологів праці.
6. Нагаєв, В. М. (2020). *Управління конфліктами та комунікаціями: методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни студентами магістерського рівня спеціальності «Менеджмент»*. Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка.
7. Institute for Social and Emotional Intelligence. (2023). Reframing conflict: A tool for better conflict communication. Retrieved from <https://www.isei.com/blog/reframing-conflict>
8. Bielińska, I. (2018). Reframing: A tool for better conflict communication. LinkedIn. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/reframing-tool-better-conflict-communication-inga-bieli%C5%84ska>
9. The Conflict Expert. (2023). How to say nasty things nicely: 12 phrases that will save your work relationships. Retrieved from <https://the-conflicteexpert.com/2023/02/14/how-to-say-nasty-things-nicely-12-phrases-that-will-save-your-work-relationships/>
10. Pumble. (2022). 15 conflict resolution phrases to use to defuse conflict at work. Retrieved from <https://pumble.com/blog/phrases-to-use-to-diffuse-conflict-at-work/>
11. University of Iowa. (2023). Active listening: Conflict management at Iowa. Retrieved from <https://conflictmanagement.org.uiowa.edu/active-listening>
12. The Conflict Expert. (2025). Active listening: The secret to resolving conflicts. Retrieved from <https://the-conflicteexpert.com/2025/01/13/active-listening-the-secret-to-resolving-conflicts/>

Олена ТРАЧ

юрист, магістрантка освітньої програми «Медіація та менеджмент конфліктів»,
Бізнес Школа «КРОК»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
trachov@krok.edu.ua

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ МЕДІАЦІЇ У КРАЇНАХ З ВИСОКИМ РІВНЕМ КУЛЬТУРНОЇ РІЗНОМАНІТНОСТІ

Olena TRACH

Lawyer, Master's student of the educational program "Mediation and Conflict Management",
KROK Business School,
Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK"
trachov@krok.edu.ua

COMPARATIVE ANALYSIS OF MEDIATION METHODS IN COUNTRIES WITH A HIGH LEVEL OF CULTURAL DIVERSITY

Вступ. У статті здійснено порівняльний аналіз методів, підходів та інституцій медіації у країнах з високим рівнем культурної різноманітності — Данії, Англії, Німеччині з Україною. Дослідження акцентує увагу на правових основах, формах застосування, інституційній підтримці та сильних і слабких сторонах медіаційних систем кожної з країн. Розглянуто вплив культурних чинників на ефективність медіації, особливо в контексті міжкультурної комунікації. Визначено, що адаптація медіаційних технік до локального соціокультурного середовища є ключовою умовою успішного діалогу між сторонами. Україна, перебуваючи на етапі становлення медіаційної системи, може запозичити ефективні елементи з досвіду зазначених країн — зокрема, інституційну сталість (Німеччина), державну інтеграцію в кримінальну сферу (Данія) та стандартизовану підготовку фахівців (Англія). Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності медіації в українському контексті.

Окрему увагу приділено міграційним процесам та біженству, де потреба у медіації є актуальною як інструмент інтеграції та зниження соціальної напруги. Досвід Данії, Англії та Німеччини демонструє, як медіація допомагає врегулювати конфлікти між місцевими громадами та мігрантами, сприяє взаєморозумінню й формує простір безпечного співіснування. Для України, яка нині переживає масштабні внутрішні та зовнішні міграційні явища, це є надзвичайно цінним досвідом, адже біженці та переселенці стикаються з адаптаційними труднощами, які потребують делікатних механізмів вирішення.

Україна, перебуваючи на етапі впровадження медіаційної системи, може запозичити ефективні елементи з досвіду зазначених країн — зокрема, інституційну сталість (Німеччина), державну інтеграцію в кримінальну сферу (Данія), стандартизовану підготовку фахівців (Англія), а також практики застосування медіації у сфері міжкультурної взаємодії та інтеграції мігрантів. Також запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності медіації в українському контексті.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкої глобалізації, масової міграції, особливо останні роки, коли в декількох країнах війни, та зростання мультикультурності,

традиційні правові механізми вирішення конфліктів часто виявляються недостатньо гнучкими й не враховують культурних особливостей сторін. Особливо актуально це в умовах, коли сторони конфлікту мають різні мови, системи цінностей, релігійні уявлення та моделі комунікації. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів потенційно здатна враховувати ці відмінності, однак ефективність її застосування безпосередньо залежить від адаптації методів до багатокультурного середовища. Попри те, що визнання медіації як універсального інструменту врегулювання конфліктів, на практиці країни по-різному реалізують медіаційні моделі з урахуванням національних традицій, законодавчих підходів та рівня інституційної підтримки. Для України, яка зараз перебуває на етапі формування повноцінного інституту медіації, важливо вивчати й аналізувати досвід держав, які вже мають сталу практику та нормативне регулювання медіації в багатокультурному контексті. Наразі відсутність порівняльного аналізу цих практик ускладнює вироблення ефективної стратегії розвитку медіації в Україні.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на активний розвиток медіації в Україні та зростання уваги до зарубіжного досвіду, багато важливих аспектів залишається недостатньо дослідженими. Наприклад, потребує детальнішого аналізу вплив культурних відмінностей та міграційних процесів на ефективність медіації у країнах з високим рівнем різноманітності та можливість адаптації цих підходів до українських реалій. Недостатньо опрацьованим є питання інституційної сталості медіації, зокрема створення єдиних стандартів професійної підготовки та державних механізмів підтримки. Особливої уваги потребує роль медіації у процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб, біженців та зниження соціальної напруги, адже саме ця сфера сьогодні є надзвичайно актуальною. Відкритим залишається і питання застосування медіації у роботі з військовослужбовцями, ветеранами та їхніми родинами, що включає врегулювання конфліктів, соціальну й психологічну реабілітацію та відновлення довіри до світу. Також важливо визначити, які саме елементи міжнародного досвіду — від німецької моделі «Güterichter» до датських конфлікт-рад і британських стандартів підготовки медіаторів — можуть бути найбільш ефективно інтегровані в український контекст.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження.

Україна:

1) Де можна скористатися медіацією

Приватна медіація. Найчастіший шлях: сторони самі обирають медіатора й укладають угоду. Суд зазвичай поважає домовленості (їх можна оформити як мирову).

Сімейні спори. Питання батьківства, спілкування з дітьми, аліменти, майно після розлучення — типовий «полігон» для медіації.

Бізнес і трудові конфлікти. Від малого бізнесу до партнерських спорів — медіація допомагає швидко «розвести» інтереси без тривалого процесу.

Відновні практики (RJ). Є програми у громадах, з пробацією та НГО (для підлітків і не тільки), шкільні «служби порозуміння». Формат залежить від регіону.

Онлайн-медіація. Поширена через діаспору та внутрішню мобільність; зручна, якщо сторони у різних містах/країнах.

2) Які підходи застосовують

Фасилітативна (базова): медіатор тримає процес, не нав'язує рішення.

Трансформативна (набирає обертів): посилює здатність сторін чути одне одного й домовлятися надалі.

Відновна (у громадах/з пробацією): фокус на завданій шкоді та її відшкодуванні.

Гібриди в бізнесі: фасилітативна з «легкими» оціночними елементами для складних технічних тем.

3) Що роблять для багатокультурних справ

Перекладачі/культурні посередники за потреби; короткий брифінг термінів («інтереси», «позиції», «конфіденційність»).

Онлайн-формати для діаспори та ВПО; можливі окремі кімнати («шатл») при дисбалансі.

Психологічна безпека: врахування воєнного та міграційного досвіду, травми та чутливих тем.

4) Коли що обирати — прості приклади

Сім'я/діти → сімейна медіація.

Малий бізнес/партнерство → приватна медіація (швидко, конфіденційно).

Підлітки/громада, є потерпілий → відновний діалог через НГО/пробацію.

Сторони в різних країнах → онлайн-медіація.

Німеччина:

Де можна скористатися медіацією

Відновна медіація у кримінальних справах — ТОА (Täter-Opfer-Ausgleich). Особливо поширена для молоді: допомагає зустрітися потерпілому та правопорушнику й погодити відшкодування.

Судове примирення у цивільних — Güterichter. Суддя-«гютеріхтер» не виносить рішення по суті, а веде примирення/медіацію. Якщо домовилися — фіксується як судове врегулювання.

Сімейна медіація. Працюють приватні медіатори, консультативні служби, Jugendamt (служби у справах молоді) — допомагають домовитись про дітей та побут після розриву.

Приватна/галузева медіація. Широко в бізнесі, будівництві, страхуванні; є й позасудові «Schlichtung» (примирення) та місцеві Schiedsamt для дрібних сусідських спорів.

2) Які підходи застосовують

ТОА (кримінал) — класична відновна логіка: відповідальність, шкода, компенсація, «рух далі».

Цивільні/комерційні — фасилітативна медіація з елементами оцінки (коли є технічні нюанси).

Сімейні — фасилітативно-нарративний підхід; часто ко-медіація (напр., юрист + психолог) для кращого балансу.

3) Що роблять для багатокультурних справ

Перекладачі й інтеграційні консультанти (за потреби — співмедіація).

Структура і прозорість: чіткі правила, письмові домовленості, зрозумілий графік кроків.

Повага до «збереження обличчя». Обережна модерація емоцій, врахування релігійних/культурних обмежень (час зустрічей, свята, гендерні нюанси).

4) Коли що обирати — прості приклади

Є потерпілий і реальна шкода, сторони готові до контакту → ТОА.

Технічний бізнес-спір → приватна медіація або Güterichter у суді.

Батьківські конфлікти → сімейна медіація/служби Jugendamt.

Сусідські дрібниці → Schiedsamt/Schlichtung (дешево й швидко).

Данія:

1) Де можна скористатися медіацією

- Konfliktråd (при поліції): безоплатна зустріч потерпілого і правопорушника з посередником. Добровільно, не замінює суд і покарання, але допомагає проговорити наслідки й рухатися далі.

- Судова медіація (retsmægling): у цивільних і комерційних спорах суд пропонує медіацію під час розгляду справи. Якщо сторони домовляться — це можна оформити як мирову угоду.

- Сімейна медіація (Familierehuset): безкоштовно, зазвичай до 3 годин, для батьків після розриву стосунків. Мета — домовитися про дітей, графіки, правила спілкування тощо.

- Приватна медіація: за домовленістю сторін, часто у бізнесі. Є інституційні правила (наприклад, у Данського інституту арбітражу), інколи це частина «сходинок» у контракті: переговори → медіація → арбітраж.

2) Які підходи застосовують

- У кримінальних випадках — відновна логіка: говоримо про завдану шкоду, відповідальність і те, як її компенсувати.

- У цивільних/комерційних — здебільшого фасилітативна медіація: медіатор ставить питання, структурує діалог, не нав'язує рішення.

- У сімейних — поєднання фасилітативних і «нарративних» технік: допомагають подивитися на історію конфлікту під іншим кутом і зосередитися на майбутній співпраці.

3) Що роблять для багатокультурних справ

- Попередній «скринінг»: чи потрібен перекладач? чи є «чутливі теми» (релігійні свята, гендерні ролі тощо)? чи немає дисбалансу сили?

- Перекладачі/культурні посередники: допомагають, але не «стають на чийсь бік».

- Гнучкий формат: окремі кімнати («шатл») або онлайн-сесії, якщо так безпечніше чи просто зручніше.

4) Коли що обирати — прості приклади

- Потерпілому важливо бути почутим, а правопорушник визнає провину → Konfliktråd.

- Ділова суперечка з технічними деталями → судова або приватна медіація.

- Після розриву не можете узгодити «про дітей» → Familierehuset.

Англія та Уельс:

1) Основні «входи» в медіацію

- Сім'я (MIAM): перед тим як іти до суду у приватних сімейних справах, заявник має пройти коротку обов'язкову зустріч-оцінку (MIAM). Вона пояснює, чи підходить справа для медіації.

- Малі цивільні позови: для вимог до £10 000 діє обов'язкова коротка сесія з державним медіатором (онлайн/телефоном). Якщо не домовилися — тоді вже суд.

- Трудові спори (Acas): перед тим як подати позов у трибунал, сторони мають спробувати раннє примирення через державну службу Acas.

- Відновна юстиція (RJ): для кримінальної сфери — за бажанням потерпілих і правопорушників, через місцевих провайдерів.

2) Як це виглядає на практиці

- Сім'я: переважає фасилітативний стиль, обов'язковий скринінг безпеки, увага до інтересів дитини.
- Цивільні/комерційні: суд може «спрямувати» сторони в ADR (альтернативне вирішення спорів), а в малих позовах медіація — стандартний крок.
- Трудові: консультант Асас допомагає домовитися і уникнути трибуналу.

3) Для багатокультурних випадків

- На МІАМ одразу дивляться на мовні бар'єри, питання безпеки, потребу перекладача.
- У RJ і сімейних справах перекладачі та культурні посередники — звична практика.
- Онлайн-медіація активно використовується у малих позовах — зручно для тих, кому важко приїхати до суду або хто не впевнено володіє мовою.

4) Швидкі підказки, що обрати

- Після розриву потрібні домовленості щодо дітей → МІАМ + сімейна медіація.
 - Дрібна грошова суперечка → обов'язкова державна медіація перед судом.
 - Спир із роботодавцем → Асас Early Conciliation.
- Висновки та перспективи подальшого дослідження.*
- Мультиканальна екосистема працює краще: державні, судові та приватні траєкторії підвищують доступ і дозволяють підбирати формат під кейс і культуру сторін.
 - Культурна чутливість — must-have: скринінг мови/безпеки, перекладачі, співмедіація й «шатл» зменшують дисбаланс і підвищують довіру.
 - Відновні практики (RJ) цінні для переживання шкоди; ефект на рецидив залежить від дизайну програми й якості впровадження.
 - Онлайн-медіація розширює доступ, але потребує чітких правил конфіденційності та верифікації.

Обмеження доказової бази

- Мало порівняльних досліджень із розбиттям за мовою/міграційним статусом.
 - Різні метрики (задоволеність, стійкість угод, рецидив) — складно порівнювати країни.
 - Недостатньо даних про вплив перекладачів/культурних посередників і співмедіації.
- Перспективи подальших досліджень*
- Порівняльні дизайни (RCT/DiD/регістрові): ефективність судової, сімейної та RJ-медіації для різних культурних груп.
 - Польові експерименти: перекладач vs без; співмедіатор-культурний фасилітатор; онлайн vs офлайн; «шатл» при дисбалансі.
 - Стандарти метрик: доступ/рівність, процесова справедливість, виконання угод (6–12–24 міс), економія витрат/часу.

Практичні кроки для політики й практики

- Вбудувати єдиний скринінг (мова, безпека, культурні чинники) у всі маршрути медіації.
- Інституціоналізувати переклад і культурне посередництво як опцію «за замовчуванням».
- Масштабувати онлайн-формати та публікувати відкриті дані/метрики для постійного поліпшення.

Що важливо пам'ятати медіатору у полікультурних справах.

1. Мова: домовтеся про переклад заздалегідь, коротко узгодьте терміни («інтереси», «позиції», «конфіденційність»).
2. Безпека і баланс: якщо є ризики або великий дисбаланс — використовуйте окремі кімнати/онлайн.
3. Повага до цінностей: перевірте релігійні чи культурні обмеження (час, формат звертань, склад учасників).
4. Фокус на майбутнє: особливо у сімейних справах — говоріть про те, як жити «після» конфлікту, а не тільки про минуле.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Україна — офіційні ресурси:

- Закон України «Про медіацію». База: що таке медіація, принципи, підготовка медіаторів, сфери застосування. Офіційна публікація ВРУ. zakon.rada.gov.ua
- Судова влада України — “Що таке медіація?” Просте пояснення для громадян: навіть медіація, як співвідноситься із судом. court.gov.ua
- Судова влада України — “МЕДІАЦІЯ для вирішення спору”. Кроки, роль медіатора, відповіді на типові питання. court.gov.ua
- Верховний Суд — про сімейну медіацію. Пояснення користі медіації у сімейних справах (офіційний пресматеріал). supreme.court.gov.ua
- Безоплатна правнича допомога — відновне правосуддя для неповнолітніх. Як працює програма (наказ Мін’юсту, МВС і ОГП від 22.07.2024) + свіжий аналітичний звіт (2025). Безоплатна правова допомога+1
- Пробація України. Офіційний сайт системи пробації: підхід, послуги, фокус на відновленні та реінтеграції. probation.gov.ua
- Судова влада — новина про пілот із відновного правосуддя для неповнолітніх. Коли і як запущено, де діє. court.gov.ua

Німеччина — офіційні ресурси:

- Mediationsgesetz (Закон про медіацію). Повний текст на порталі Федерального міністерства юстиції (нім./англ.). Gesetze im Internet+2Gesetze im Internet+2
- ZPO §278 і §278a (ЦПК): глибоке примирення, роль Güterichter (судді-посередника), можливість запропонувати медіацію. Gesetze im Internet+1
- StPO §155a / §155b (КПК): правові основи Täter-Opfer-Ausgleich (відновний діалог “правопорушник-потерпілий”). Gesetze im Internet
- StGB §46a (КК): як враховується успішний ТОА під час призначення покарання. Gesetze im Internet
- JGG §10 (Закон про ювенальну юстицію): можливість зобов’язання до ТОА у справах неповнолітніх. Gesetze im Internet
- Justiz NRW — довідка про ТОА. Державний портал землі Північний Рейн-Вестфалія: коли і де можна проводити ТОА, практичні вказівки. justiz.nrw
- Мін’юст землі Саар — “Güterichter und Mediation”. Офіційне пояснення ролі Güterichter і взаємозв’язку з Mediationsgesetz. saarland.de

Данія - офіційні ресурси:

- Politi.dk (Konfliktråd),
- Domstol.dk (Retsmægling),
- Familieretshuset,

- Borger.dk,
- Danish Institute of Arbitration / Danish Mediation Institute (правила медіації).

Англія та Уельс - офіційні ресурси:

- Family Mediation Council (MIAM і стандарти),
- HMCTS Small Claims Mediation,
- Acas (Early Conciliation),
- Restorative Justice Council (RJ).

Роксолана ШВОРАК

магістрантка освітньої програми «Медіація та менеджмент конфліктів»,
Бізнес Школа «КРОК»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ShvorakRS@krok.edu.ua

Наталія КАЛІНІНА

PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи «КРОК»
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»
ORCID 0000-0001-8010-5563
KalininaNV@krok.edu.ua

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ НЕНАСИЛЬНИЦТВА ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Roksolana SHVORAK

Master's student in the educational program "Mediation and Conflict Management",
KROK Business School,
University of Economics and Law «KROK»
ShvorakRS@krok.edu.ua

Natalia KALININA

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development
Business School "KROK"
Higher Education Institution University of Economics and Law "KROK"
ORCID 0000-0001-8010-5563
KalininaNV@krok.edu.ua

THE PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR EMBRACING NONVIOLENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS THE FOUNDATION OF A NONVIOLENT COMMUNICATION CULTURE

Актуальність. Сучасне суспільство переживає період глибоких трансформацій, що супроводжуються підвищенням рівня конфліктності, стресу та нестабільністю міжособистісних відносин. У цих умовах концепція ненасильницької комунікації (ННК), запропонована Маршалом Розенбергом, постає ключовим інструментом формування здорового комунікативного середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє емоційний інтелект (ЕІ), який сприяє розвитку саморегуляції, емпатії та конструктивної взаємодії. Високий рівень ЕІ забезпечує зниження конфліктності, зростання довіри та створення безпечного простору для співпраці у професійному й освітньому середовищі [1,2].

Постановка проблеми. Попри очевидну важливість ННК, її впровадження на практиці стикається з низкою бар'єрів: недостатньою емоційною грамотністю, культурними

стереотипами та низькою внутрішньою мотивацією до змін. Постає потреба визначити психологічні умови, за яких ННК може стати ефективним інструментом розвитку гармонійних взаємин. Особливого значення набуває з'ясування того, як саме емоційний інтелект впливає на готовність приймати й реалізовувати принципи ННК у щоденній взаємодії.

Результати дослідження. Аналіз сучасних наукових праць і практичного досвіду дозволив визначити ключові умови ефективного прийняття ННК:

- саморефлексія, що допомагає усвідомлювати власні емоції та управляти ними;
- толерантність до невизначеності, яка знижує напруження й сприяє конструктивному вирішенню конфліктів;

- емпатія, що дає змогу краще розуміти мотиви та потреби інших;

- внутрішня мотивація, яка забезпечує сталість позитивних змін.

Емпіричні дослідження підтверджують значення ЕІ:

- *Frontiers in Psychology* (2022) — зниження конфліктності у командах на 25 % та підвищення задоволеності взаєминами;

- Malouff et al. (2014) — ЕІ зменшує ризик агресивної поведінки на 27–30 % і сприяє конструктивному стилю спілкування;

- Schutte et al. (2007) — високий ЕІ корелює з кращим самоконтролем, дружніми стосунками та вищим рівнем сімейного задоволення [5,6,7].

У корпоративному контексті ЕІ демонструє вагомий вплив на продуктивність:

- *Journal of Occupational Health Psychology* — тренінги з розвитку ЕІ підвищують залученість працівників на 20 % і продуктивність на 34 %;

- TalentSmart — ЕІ пояснює 58 % різниці у результативності, а команди з високим ЕІ мають на 35 % менше конфліктів [7,8].

Висновки. Емоційний інтелект є ключовим чинником формування культури ненасильницької комунікації. Його розвиток сприяє підвищенню емоційної грамотності, формуванню довіри та гармонізації міжособистісних стосунків. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ролі внутрішньої мотивації та толерантності до невизначеності, а також на пошук ефективних методик інтеграції принципів ННК у професійні та соціальні сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: КМ-Букс, 2018. 416 с.
2. Rosenberg M. *Nonviolent Communication: A Language of Life*. — PuddleDancer Press, 2015.
3. Schutte N. S., Malouff J. M., Bobik C. та ін. Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *Journal of Social Psychology*, 2007.
4. Malouff J. M. et al. The relationship between emotional intelligence and aggression. *Personality and Individual Differences*, 2014.
5. Xue Jinli , Wang Hao , Chen Meng , Ding Xiujuan , Zhu Mengting. Signifying the Relationship Between Psychological Factors and Turnover Intension: The Mediating Role of Work-Related Stress and Moderating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. Volume 13. 2022. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.847948>
6. Statistics About Emotional Intelligence. 2022. URL: <https://www.luxwisp.com/statistics-about-emotional-intelligence>

7. Emotional Intelligence Statistics. 2024. URL: <https://jobera.com/emotional-intelligence-statistics>

8. The Impact of Emotional Intelligence Training on Management Effectiveness. 2025. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-emotional-intelligence-training-on-management-effectiveness-169548>