



**МІЖНАРОДНА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ  
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
І МОЛОДИХ УЧЕНИХ**

**ЄВРОПЕЙСЬКА АРХІТЕКТУРА  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ  
ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

17 квітня 2026 року

Харків  
ДБТУ

Державний біотехнологічний університет  
Департамент освіти і науки Харківської обласної державної адміністрації  
Рада молодих вчених НАН України  
Національний контактний пункт «Європейський інститут технологій та інновацій» програми  
Horizon Europe  
ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян»  
Всесвітня асоціація економістів (Австрія)  
Волинський національний університет ім. Лесі Українки  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця  
Львівський торговельно-економічний університет  
Ужгородський національний університет  
Академія Сілезії (Республіка Польща)  
Батумський державний університет ім. Шота Руставелі (Грузія)  
Варшавський університет природничих наук (Республіка Польща)  
Естонський університет прикладних наук для підприємництва (Естонська Республіка)  
Міжнародна Академія Прикладних Наук у Ломжі (Республіка Польща)

## **ЄВРОПЕЙСЬКА АРХІТЕКТУРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Матеріали міжнародної науково-практичної конференції  
здобувачів вищої освіти і молодих учених,  
присвяченої 5-річчю створення  
Державного біотехнологічного університету**

**17 квітня 2026 року**

**Харків  
ДБТУ  
2026**



Co-funded by  
the European Union



**SUSDEFIM**  
European Architecture of Sustainable  
Development: Economic and Financial  
Integration Mechanisms

## ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Горобинська М.В., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний економічний університет ім. Сечена Кузнеця*

Ринок праці зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, поширення віддалених і гібридних моделей роботи, зміни очікувань працівників та ускладнення організаційного середовища. У цих умовах до управлінського персоналу висувуються нові вимоги. Традиційні ієрархічні підходи до керівництва стають недостатніми, оскільки лідери повинні опанувати цифрові платформи, враховувати кіберризики, забезпечувати ефективну віртуальну взаємодію та підтримувати безперервний розвиток компетенцій персоналу.

Сучасна наукова література розглядає цифрове лідерство як багатовимірну здатність, що охоплює не лише впровадження технологій, а й стратегічну перебудову бізнес-моделей, трансформацію організаційної культури, стимулювання інновацій та формування цифрових компетентностей персоналу. У сфері управління людськими ресурсами цифрове лідерство набуває особливої значущості, оскільки HR-підсистеми одночасно виступають і об'єктом, і драйвером цифрових змін. Вони забезпечують інтеграцію HR-аналітики, AI- та data-driven learning ecosystems-платформ у процеси рекрутингу, оцінювання та розвитку персоналу, водночас відповідаючи за рескілінг, апскілінг і підтримку працівників у період цифрової трансформації. Еволюція концепту цифрового лідерства — від технократичних підходів до інтегративних, екосистемних і людиноцентричних моделей — відображає загальні тенденції розвитку сучасних досліджень у сфері сталого розвитку та управління організаціями. (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні наукові підходи до розуміння цифрового лідерства [1, 2]

Підхід	Наявність цифрового лідерства	Ключовий акцент
Технократичний	впровадження технологій, управління ІКТ та використання AI в організаційних процесах	Технологічна компетентність та цифрова інфраструктура
Комунікативний (віртуальний)	здатність ефективно координувати віртуальні команди та цифрові комунікації	Взаємодія, координація та згуртованість у цифровому середовищі
Емоційно-інтелектуальний	розвиток довіри, емоційного зв'язку та підтримку психологічного благополуччя	Емоційний інтелект і людський фактор у цифровому середовищі
Організаційно-стратегічний	здатність формувати стратегію цифрової трансформації та розвивати цифрову культуру	Стратегічне узгодження та інноваційний розвиток
Інтегративний	поєднання технологічних, соціальних і трансформаційних компетенцій	Комплексність і адаптивність у цифрових екосистемах

Цифрове лідерство відіграє ключову роль у формуванні та розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації організацій. Його доцільно розглядати як інтегративну управлінську спроможність, що передбачає формування, комунікацію та реалізацію стратегічного бачення цифрових змін через узгодження технологічних рішень, організаційної культури, системи цінностей та адаптивної поведінки персоналу з метою підвищення цифрових компетентностей і рівня цифрової готовності організації.

У цьому контексті цифрові лідери виступають агентами стратегічних трансформацій, архітекторами навчальних екосистем і координаторами сучасних HR-структур. Вони забезпечують ініціювання процесів рескілінгу та апскілінгу, формування персоналізованих освітніх траєкторій, а також утвердження організаційної культури безперервного навчання, адаптивності, експериментування та відповідальних інновацій. Сукупність цих функцій визначає цифрове лідерство як один із базових драйверів становлення концепції HRM 5.0. У системі управління персоналом цифровий лідер розглядається як суб'єкт стратегічних змін, що інтегрує технологічну обізнаність, гнучкість мислення, емоційний інтелект та етичну відповідальність для ефективного управління цифровою трансформацією, спрямованою на розвиток людського капіталу та підвищення інноваційного потенціалу організації [2].

Лідер у сфері цифрового управління персоналом виконує роль ключового агента організаційної трансформації, який забезпечує інтеграцію цифрових інновацій у HR-системи та формує стратегічне бачення розвитку людських ресурсів в умовах цифровізації. Його діяльність передбачає узгодження HR-стратегії з довгостроковими організаційними пріоритетами та глобальними викликами цифрової економіки, що підвищує адаптивність і швидкість реагування міжнародних компаній у динамічному середовищі багатосторонньої взаємодії.

Важливим напрямом є забезпечення ефективної багатоканальної комунікації в умовах віддалених, віртуальних і гібридних форм організації праці. У цьому контексті цифровий лідер використовує сучасні платформи електронної взаємодії та інструменти управління розподіленими командами, що сприяє підтриманню організаційної згуртованості, координації дій і залученості персоналу в умовах мережевих організаційних структур.

Окрему увагу приділено розвитку цифрових компетентностей працівників через формування інклюзивних та адаптивних освітніх екосистем. Використання технологій мікронавчання, інтегрованих систем AI- та data-driven learning ecosystems, персоналізованих освітніх траєкторій і гнучких цифрових програм підготовки сприяє посиленню колективного інтелекту організації та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень на основі даних. У межах такої AI- та data-driven learning ecosystems запроваджуються норми відповідальної цифрової поведінки, які забезпечують підвищення рівня кібербезпеки, організаційної стійкості та довгострокової стабільності функціонування підприємств. Cornerstone OnDemand, що включає EdCast, є комплексною цифровою екосистемою управління талантами та навчанням персоналу. Платформа поєднує функціональність розвитку людського капіталу, організації безперервного навчання та управління кар'єрним розвитком

працівників у межах єдиної інтегрованої системи. Використання технологій штучного інтелекту забезпечує персоналізацію навчальних траєкторій, підтримку розвитку компетентностей та підвищення ефективності управління продуктивністю персоналу. Додатково система інтегрує модулі оцінювання результативності (performance management) та кар'єрного планування, що дозволяє формувати узгоджену модель розвитку працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Завдяки глибокій інтеграції з корпоративними HRM-системами, платформа функціонує як елемент єдиної цифрової HR-екосистеми, забезпечуючи узгодженість процесів управління талантами, навчанням і продуктивністю в межах організаційної структури [4].

Зв'язок між цифровим лідерством і цифровою готовністю має взаємозумовлений характер: лідерські практики одночасно формують рівень цифрової зрілості організації та залежать від нього. З одного боку, цифрові лідери підвищують готовність через стратегічну інтеграцію технологій, розвиток компетентностей і цифрової культури; з іншого – інституційні умови (інфраструктура, аналітика, регуляторна визначеність, довіра) визначають результативність трансформаційних ініціатив. Цифрове лідерство чинить системний вплив на архітектуру HR-екосистем, забезпечуючи інтеграцію технологічних рішень у процеси управління талантами, комунікації та аналітики. Це трансформує не лише організаційні структури, а й поведінкові моделі, підвищуючи адаптивність, інноваційність та ефективність колективної взаємодії, а також посилюючи здатність організацій до утримання й розвитку людського капіталу. Сучасне цифрове лідерство постає як інтегративна екосистемна здатність, що поєднує стратегічне бачення, технологічну компетентність і управління людською поведінкою в умовах складних цифрових змін [5].

Для організацій і фахівців з управління персоналом зазначені аспекти підкреслюють важливість розгляду розвитку цифрового лідерства як стратегічної інвестиції. Програми з цифрової етики, аналітичної грамотності, прийняття рішень на основі штучного інтелекту, інклюзивності та екосистемної взаємодії формують синергійний ефект, підвищуючи організаційну готовність, інноваційність і стійкість. У цьому контексті цифрове лідерство виступає не лише передумовою, а й ключовим мультиплікатором цифрової трансформації управління персоналом, що забезпечує перетворення цифрових викликів на можливості для сталого розвитку, колективного інтелекту та людиноцентричних інновацій.

#### **Інформаційні джерела:**

1. Kravchuk O. Human-centric digital leadership for HRM 5.0 ecosystem readiness // *Smart Cities and Regional Development Journal*. – 2026. – Vol. 10, No. 1. – P. 55–85..URL: <file:///Vol.+10+No+1+13.02.2026-55-85.pdf>
2. Корнейко О. Типологія моделей цифрового лідерства в організації // *Розвиток міста*. – 2025. – № 4–8. – DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8>
3. Burhan Q., Fatima U. Digital leadership's impact: shaping innovative work behavior through the sequential mediation of AI intentions and career resilience using a dyadic approach // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2025. – Vol. 46, Issue 7. – P. 1041–1055. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2025-002>

4. Simonek A. A., Imhof D., Gatzju Grivas S. Adaptive Digital Leadership Approaches for Self-engagement to Overcome Digital Transformation Gaps // *Proceedings of the 20th European Conference on Management, Leadership and Governance*. – 2024. – Vol. 20, No. 1. – DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.2943>

5. Van Roekel H., Branderhorst M., Tummers L., Meijer A. Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale // *Government Information Quarterly*. – 2025. – Vol. 42, Issue 4. – 102091. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102091>

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

**Грабчак Д.О.**, здоб. СО «бакалавр»

Науковий керівник – д-р екон. наук, проф. **О.В. Мандич**  
*Державний біотехнологічний університет*

Фінансове управління підприємством за умов підвищеного ризику виходить за межі стандартного обліку та звітності. Підприємство працює під тиском воєнних загроз, інфляції, валютних коливань, збоїв постачання, кредитних обмежень і кібератак. Національний банк України у Звіті про фінансову стабільність за червень 2025 року акцентує увагу на актуальних ризиках для фінансового сектору та економіки України в умовах затяжної повномасштабної військової агресії [1]. Вчені розглядають цифрову трансформацію фінансового менеджменту через блокчейн, штучний інтелект, хмарні рішення, Інтернет речей, аналітику великих даних та автоматизовані системи підтримки рішень [2]. Для підприємства подібний набір технологій формує інформаційну базу для планування коштів, контролю платежів, прогнозу та оцінки ризику.

У фінансовому управлінні цифрові технології виконують кілька функцій. Перша стосується збору й обробки даних. ERP-системи, хмарні сервіси, ВІ-рішення та модулі управлінського обліку зводять в один масив дані про платежі, дебіторську заборгованість, запаси, закупівлі, борги й бюджети. Друга функція має аналітичний характер – великі дані та штучний інтелект допомагають визначити сценарії грошових потоків, кредитного навантаження, валютної позиції та інвестиційних втрат. Третя функція стосується контролю, зокрема автоматизовані правила лімітів, маршрутів погодження та сигналів про відхилення підтримують фінансову дисципліну підприємства [2]. За умов ризикового середовища особливе місце посідає управління ліквідністю. Для фінансового блоку критичними стають строк оплати, графік надходжень від покупців, графік розрахунків з постачальниками, обсяг запасів та резерв коштів. Цифрові казначейські модулі, платіжні кабінети банків, аналітичні панелі й сервіси платіжного календаря дають змогу тримати у фокусі касові розриви та дефіцит оборотного капіталу. Вчені наголошують, що цифрова трансформація фінансового менеджменту спирається на дані як стратегічний