

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ:
ТЕОРІЯ, ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ
ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ**

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026**

УДК 339.9(0.034)

Ц75

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор І. Л. Дибач; канд. екон. наук, доцент М. В. Горобинська; канд. екон. наук, доцент О. О. Дзеніс; канд. екон. наук, доцент А. О. Малюкіна.

Рецензенти: професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій ННІ КБІ Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, д-р екон. наук А. П. Грінько; завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного університету «Одеська політехніка», д-р екон. наук, професор О. С. Балан; професор кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету, канд. екон. наук Т. В. Андросова.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 7 від 19.05.2026 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Цифрова трансформація управління міжнародними компаніями: теорія, галузеві особливості та практичні рішення [Електронний ресурс] : монографія / І. Л. Дибач, М. В. Горобинська, О. О. Дзеніс, А. О. Малюкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. – 200 с.

ISBN 978-966-676-910-0

Узагальнено теоретичні, методологічні та прикладні засади цифрової трансформації управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації, воєнних викликів і структурних змін світової економіки. Установлено стратегічний і системний характер цифрових трансформацій, що охоплюють зміну бізнес-моделей, управлінських механізмів, логістичних систем, ринку праці та корпоративної культури. Обґрунтовано роль цифровізації бізнес-процесів, логістики, фінансового сектору, аграрного експорту та ринку ІТ-послуг у підвищенні конкурентоспроможності й економічної стійкості. Сформовано авторське бачення цифрової трансформації управління як багаторівневого процесу та розроблено практичні рекомендації щодо формування цифрових стратегій підприємств і державної політики в повоєнний період.

Рекомендовано для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей, а також практиків, які займаються питаннями цифрової трансформації бізнесу та управління міжнародними компаніями.

УДК 339.9(0.034)

© Дибач І. Л., Горобинська М. В.,
Дзеніс О. О., Малюкіна О. О., 2026

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2026

ISBN 978-966-676-910-0

Вступ

Цифрова трансформація управління міжнародною економічною діяльністю є одним із ключових факторів структурних змін сучасної світової економіки та визначає спроможність компаній і національних економік адаптуватися до глобалізації, технологічних зрушень і кризових викликів. Для України цей процес набуває особливої значущості в умовах воєнної та повоєнної трансформації, оскільки цифровізацію розглядають не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а як стратегічну основу відновлення експортного потенціалу, інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас цифрова трансформація стає ключовим фактором модернізації управлінських практик, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зовнішні шоки, знижувати витрати, прискорювати ухвалення рішень і оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Сучасний етап розвитку міжнародних компаній характеризують переходом від ситуативних управлінських рішень до системних трансформаційних змін, що охоплюють бізнес-моделі, управлінські процеси, логістичні системи, фінансову інфраструктуру, ринок праці та корпоративну культуру. У цифровому середовищі управління трансформаційними змінами набуває стратегічного характеру, орієнтованого на розвиток динамічних здатностей, гнучкість організаційних структур і здатність інтегрувати технологічні інновації з людським капіталом та інституціональними умовами міжнародної діяльності. Цей процес передбачає комплексну координацію цифрових, організаційних, соціально-психологічних та інституціональних ресурсів, що дозволяє підвищувати адаптивність компаній до глобальних змін, зберігати стратегічну конкурентну перевагу і забезпечувати сталий розвиток у мінливому середовищі.

Глобальні тенденції свідчать, що цифрові технології докорінно змінюють механізми здійснення міжнародної економічної діяльності, зокрема управління бізнес-процесами, міжнародною логістикою, банківськими операціями, аграрним експортом, ринком ІТ-послуг і системами управління персоналом. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, водночас посилюючи роль соціально-психологічних факторів, цифрових компетенцій і адаптивного лідерства як критично важливих комплементарних активів у кризових

і воєнних умовах. Вона створює нові можливості для навчання, обміну знаннями та взаємодії між підрозділами та регіонами, водночас загострюючи виклики кібербезпеки, захисту даних та збереження корпоративної культури.

Попри значний науковий доробок вітчизняних і закордонних дослідників, проблематика цифрової трансформації управління міжнародними компаніями залишається недостатньо систематизованою. Більшість досліджень мають фрагментарний характер, зосереджуючись на окремих технологіях або галузях, тоді як комплексна взаємодія стратегічних, організаційних, логістичних, фінансових і соціально-психологічних аспектів цифровізації в умовах воєнних і післявоєнних викликів потребує поглибленого теоретико-методологічного узагальнення. Особливо важливо оцінювати ефект цифрових інновацій не лише з погляду економічних показників, а й через призму адаптаційних можливостей компаній, розвитку людського капіталу та формування стійких управлінських практик.

З огляду на це, монографію присвячено системному дослідженню цифрової трансформації управління міжнародними компаніями, її теоретичних засад, галузевих особливостей та практичних механізмів реалізації. У роботі послідовно розкрито концептуальні підходи до управління трансформаційними змінами, цифровізації бізнес-процесів і логістичних потоків, розвитку аграрного експорту, ринку ІТ-послуг і банківського сектору, а також трансформацій ринку праці, управління персоналом і соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності. Особливу увагу приділено інтеграції технологічних, організаційних та соціальних факторів у єдину стратегію розвитку, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість компаній у глобальному цифровому середовищі.

Результати дослідження формують цілісне теоретико-методологічне та прикладне підґрунтя для розроблення ефективних цифрових стратегій міжнародних компаній і державної політики, спрямованих на підвищення стійкості економіки, відновлення експортного потенціалу та інтеграцію України в глобальний цифровий простір. Вони можуть стати основою для подальших емпіричних досліджень у сфері цифрової трансформації та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Розділ 1

Теоретичні аспекти цифрової трансформації управління міжнародними компаніями

1.1. Управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній

У сучасних умовах цифровізації економіки, прискорення технологічних інновацій та інтернаціоналізації бізнесу управління трансформаційними змінами перетворюють на один із ключових напрямів теорії та практики менеджменту. Для підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, трансформаційні зміни є не ситуативною реакцією на зовнішні виклики, а стратегічним механізмом забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Теоретичне осмислення управління трансформаційними змінами базовано на положеннях класичних і сучасних теорій організаційного розвитку, стратегічного управління та інновацій, що дозволяє розглядати трансформацію як системний і керований процес [111; 133].

У науковій літературі трансформаційні зміни визначають як глибокі, комплексні та незворотні перетворення, що охоплюють ключові параметри функціонування підприємства: стратегію, структуру, бізнес-процеси, корпоративну культуру та систему взаємодії із зовнішнім середовищем [123]. Трансформаційні зміни передбачають радикальне переосмислення логіки створення вартості та формування нової моделі розвитку підприємства.

Класичні підходи до управління змінами було закладено в працях К. Левіна, який обґрунтував трьохетапну модель змін (розморожування – зміна – заморожування), та Дж. Коттера, який запропонував багатокрокову модель управління організаційними трансформаціями [146; 148]. Ці концепції й досі є методологічною основою для дослідження трансформаційних процесів.

Управління трансформаційними змінами ґрунтовано на низці теоретичних підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах цього процесу.

Порівняльну характеристику теоретичних підходів до управління трансформаційними змінами компаній наведено в табл. 1.1.

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до управління трансформаційними змінами

Теоретичні підходи	Ключові положення	Фокуси управління трансформаційними змінами	Значення в умовах цифрової трансформації та МЕД
1	2	3	4
Процесний	Зміни розглядають як послідовність взаємопов'язаних етапів	Планування, реалізація та закріплення трансформаційних змін	Забезпечує керованість цифрових проєктів і поетапну інтеграцію в міжнародну діяльність
Системний	Підприємство як цілісна система взаємозалежних елементів	Комплексний вплив на стратегію, структуру, процеси та культуру	Дозволяє погодити цифрові ініціативи із глобальними ланцюгами створення вартості
Контингентний	Методи управління залежать від умов середовища та характеристик підприємства	Адаптація інструментів управління до конкретних умов	Зважає на різницю цифрової зрілості та інституціональні умови країн МЕД
Ресурсний (RBV)	Конкурентні переваги формують на основі унікальних ресурсів і компетенцій	Розвиток ключових ресурсів і динамічних здібностей	Акцентує роль цифрових компетенцій та даних у міжнародній конкуренції
Інституціональний	Поведінку підприємства визначають формальними та неформальними інститутами	Погодження змін із нормативним і культурним середовищем	Забезпечує відповідність цифрової трансформації міжнародним стандартам і регуляціям
Поведінковий	У центрі уваги – людський фактор та опір змінам	Управління мотивацією, комунікаціями та культурою	Критично важливий для управління мультикультурними командами в МЕД

1	2	3	4
Теорія динамічних здатностей	Здатність підприємства інтегрувати й трансформувати ресурси	Адаптивність і організаційне навчання	Формує основу стійкої цифрової трансформації та глобальної адаптації
Екосистемний	Підприємство як учасник цифрових і бізнес-екосистем	Управління взаємодією з партнерами та платформами	Підсилює інтеграцію підприємства в міжнародні цифрові екосистеми

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних теорій управління.

Процесний підхід трактує зміни як послідовність взаємопов'язаних етапів, що потребують планування, реалізації та закріплення результатів [146].

Системний підхід підкреслює потребу в комплексному впливі на всі елементи підприємства, зважаючи на їхню взаємозалежність [122].

Контингентний підхід обґрунтовує залежність методів управління трансформаційними змінами від специфіки зовнішнього середовища, галузевих умов і рівня розвитку підприємства [147].

Ресурсний підхід (Resource-Based View) акцентує увагу на ролі унікальних ресурсів і компетенцій як основи успішної трансформації та формування конкурентних переваг [119].

В умовах цифрової економіки особливого значення набуває теорія динамічних здатностей, відповідно до якої ключовим фактором успішної трансформації є здатність підприємства інтегрувати, оновлювати та переорієнтовувати ресурси, відповідно до змін зовнішнього середовища [165].

Сучасні дослідження свідчать, що цифрова трансформація істотно змінює зміст і механізми управління трансформаційними змінами. Управлінські рішення дедалі більше ґрунтовано на даних, цифровій аналітиці та платформах, що зумовлює перехід від ієрархічних до мережових і гнучких моделей управління [169; 170].

Для підприємств, залучених до міжнародної економічної діяльності, трансформаційні зміни ускладнено потребою у зважанні на різні інституціональні умови, регуляторні вимоги та культурні особливості країн

присутності. У цьому контексті інституціональний підхід дозволяє пояснити адаптацію підприємств до глобальних норм, стандартів і правил ведення бізнесу [153].

Теорії організаційної поведінки та поведінкової економіки підкреслюють, що успішність трансформаційних змін значною мірою залежить від людського фактора [112]. Опір змінам, дефіцит цифрових компетенцій та низький рівень залученості персоналу можуть суттєво знижувати ефективність трансформації.

У зв'язку із цим управління трансформаційними змінами має спиратися на розвиток організаційної культури інновацій, системи навчання та безперервного професійного розвитку, що є особливо актуальним для міжнародних компаній і підприємств-експортерів [162].

Отже, теоретичні аспекти управління трансформаційними змінами формують концептуальну основу для дослідження механізмів адаптації та розвитку підприємств у цифровій економіці. Управління трансформаційними змінами розглядають як системний, багатовимірний і динамічний процес, ефективність якого визначають інтеграцією стратегічних, організаційних, технологічних і соціальних факторів. Визначені теоретичні положення слугують підґрунтям для подальшого аналізу методів і інструментів управління трансформацією підприємств у контексті цифрової трансформації та міжнародної економічної діяльності.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки міжнародні компанії функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та динамічних структурних зрушень. Цифровізація глобальних ринків, поширення платформних бізнес-моделей, активне використання штучного інтелекту та аналітики великих даних зумовлюють потребу в глибоких трансформаційних змінах у системах управління міжнародною економічною діяльністю. За таких умов управління трансформаційними змінами набуває стратегічного значення та перетворюють його на ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Трансформаційні зміни в цифровому середовищі міжнародних компаній розглядають як комплексні, системні та довгострокові перетворення, що охоплюють бізнес-модель, організаційну структуру, управлінські процеси, корпоративну культуру та механізми взаємодії із глобальними стейкхолдерами. На відміну від адаптивних змін, трансформаційні зміни передбачають якісне переосмислення підходів до створення та розподілу вартості в міжнародному масштабі.

Цифрове середовище формує нову логіку розвитку міжнародних компаній, у межах якої конкурентні переваги дедалі більше залежать від здатності оперувати даними, інтегрувати цифрові технології в ланцюги створення вартості та оперативно реагувати на зміни глобального попиту. Управління трансформаційними змінами є невід'ємною складовою стратегічного управління міжнародною діяльністю. Загальну характеристику етапів управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Етапи управління трансформаційними змінами
в цифровому середовищі міжнародних компаній**

Етапи управління трансформаційними змінами	Цифрові інструменти та технології	Управлінські ефекти
1	2	3
Діагностика та оцінювання цифрової зрілості	Digital Maturity Models, BI-системи, Big Data-аналітика, ESG-дашборди	Виявлення цифрових розривів між підрозділами в різних країнах; обґрунтування стратегічних рішень щодо трансформації
Формування цифрового бачення та стратегії	Стратегічні аналітичні платформи, сценарне моделювання, AI-driven forecasting	Погодження корпоративної та міжнародної стратегій; підвищення обґрунтованості довгострокових управлінських рішень
Реорганізація бізнес-і управлінських процесів	ERP-, CRM-, SCM-системи, хмарні платформи, BPM-системи	Оптимізація міжнародних бізнес-процесів; зниження транзакційних витрат; підвищення операційної прозорості
Управління змінами та проектна реалізація	Agile-, Scrum-платформи, цифрові колабораційні середовища (MS Teams, Jira)	Підвищення гнучкості управління; скорочення часу впровадження змін у міжнародних підрозділах
Управління людським капіталом	HRM-системи, LMS-платформи, AI-рекрутинг	Розвиток цифрових компетенцій персоналу; зниження опору змінам у мультикультурному середовищі

1	2	3
Контроль, моніторинг та оцінювання результатів	KPI-дашборди, Balanced Scorecard, Predictive Analytics	Оцінювання ефективності трансформаційних змін; коригування стратегії в режимі реального часу
Управління ризиками та відповідальністю	Системи кібербезпеки, RegTech, Compliance-платформи	Мінімізація цифрових та регуляторних ризиків; забезпечення етичності та стійкості управлінських рішень

Цифрове середовище міжнародних компаній характеризують високим рівнем глобальної взаємозалежності, мережевістю бізнес-процесів та асиметрією інформаційних потоків. Це зумовлює зміну традиційних ієрархічних моделей управління та перехід до більш гнучких, децентралізованих управлінських структур. У таких умовах управлінські рішення дедалі частіше ухвалюють на основі цифрової аналітики в режимі реального часу, що підвищує вимоги до цифрових компетенцій управлінського персоналу.

Особливістю міжнародних компаній є потреба в поєднанні єдиної корпоративної цифрової стратегії із зважанням на інституціональні, регуляторні та культурні особливості країн присутності. Це ускладнює процес управління трансформаційними змінами та потребує використання адаптивних управлінських механізмів.

Управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній розглядають як поетапний процес, що охоплює взаємопов'язані управлінські дії.

На початковому етапі здійснюють діагностику рівня цифрової зрілості компанії та її міжнародних підрозділів, що дає змогу визначити розрив між наявними можливостями та стратегічними цілями розвитку.

Наступним етапом є формування цифрового бачення та стратегії трансформації, інтегрованої в загальну корпоративну стратегію міжнародної діяльності. Важливим елементом цього процесу є реорганізація управлінських і бізнес-процесів на основі цифрових платформ, а також упровадження гнучких методологій управління проектами.

Окрему роль у механізмі управління трансформаційними змінами відіграє управління людським капіталом. Розвиток цифрових компетенцій, формування культури інновацій та подолання опору змінам у мультикультурному середовищі є необхідними умовами успішної цифрової трансформації міжнародних компаній.

Процес управління трансформаційними змінами супроводжують низкою ризиків, серед яких особливого значення набувають кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих цифрових кадрів, зростання соціальної напруженості, унаслідок автоматизації, та етичні проблеми алгоритмізованого управління. Для міжнародних компаній ці ризики посилено різницею в рівнях цифрового розвитку країн та неоднорідністю правового регулювання. У цьому контексті управління трансформаційними змінами має ґрунтуватися на принципах відповідального цифрового розвитку, що передбачає баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та дотриманням етичних норм у глобальному масштабі.

Отже, управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічні, організаційні та соціально-економічні аспекти. Його результативність визначають не лише рівнем упровадження цифрових технологій, а й здатністю менеджменту інтегрувати їх у систему міжнародної економічної діяльності, забезпечуючи адаптивність, інноваційність та стійкість компаній на глобальних ринках.

В умовах цифровізації глобальної економіки та посилення міжнародної конкуренції трансформацію підприємств дедалі частіше реалізують у взаємозв'язку із цифровою трансформацією та розвитком міжнародної економічної діяльності (МЕД). Для підприємств, що здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки, трансформаційні зміни спрямовано не лише на підвищення внутрішньої ефективності, а й на адаптацію до різних інституціональних середовищ, цифрових стандартів, вимог глобальних споживачів і міжнародних партнерів. У цьому контексті методи управління трансформацією доцільно розглядати як інструментарій забезпечення цифрової інтеграції підприємства в міжнародні ланцюги створення вартості. Методи управління трансформацією підприємств у контексті цифрової трансформації та міжнародної економічної діяльності наведено в табл. 1.3.

Стратегічні методи управління трансформацією орієнтовано на формування довгострокового бачення розвитку підприємства в цифровому

та міжнародному вимірах. Вони охоплюють розроблення цифрової стратегії міжнародної діяльності, сценарний аналіз розвитку глобальних ринків, форсайт цифрових технологій та портфельне управління міжнародними інноваційними проєктами. Їхнє застосування забезпечує погодження цифрових ініціатив зі стратегією виходу на зовнішні ринки, вибором форм міжнародної присутності та побудовою конкурентних переваг на основі даних і технологій.

Таблиця 1.3

**Методи управління трансформацією підприємств
в цифровій трансформації та міжнародній економічній діяльності**

Методи управління	Цифрові інструменти та управлінські підходи	Результат для цифрової трансформації та МЕД
Стратегічні	Цифрова стратегія МЕД, сценарний аналіз, форсайт, портфель міжнародних проєктів	Погодження цифрової трансформації зі стратегією виходу на міжнародні ринки; формування глобальних конкурентних переваг
Організаційно-структурні	Реінжиніринг процесів, цифрові платформи управління, матричні та віртуальні структури	Підвищення гнучкості управління міжнародними операціями; скорочення транзакційних витрат
Економічні та фінансові	Цифровий контролінг, бюджетування, KPI міжнародної діяльності	Оптимізація ресурсів; підвищення фінансової ефективності цифрових і міжнародних проєктів
Соціально-поведінкові	Управління змінами, LMS-платформи, розвиток цифрових компетенцій	Зниження опору змінам у мультикультурному середовищі; підвищення продуктивності персоналу
Цифрові та інноваційні	Big Data, AI, CRM/SCM, платформи e-commerce, Agile, Lean	Інтеграція в міжнародні цифрові екосистеми; прискорення інноваційного розвитку бізнесу

Організаційно-структурні методи трансформації в умовах цифрової МЕД пов'язано з адаптацією організаційної структури підприємства до мережевого характеру міжнародного бізнесу. Реінжиніринг бізнес-

процесів із використанням цифрових платформ, створення міжнародних проектних команд, упровадження матричних і віртуальних структур управління сприяють підвищенню координації між підрозділами в різних країнах. Це дозволяє скоротити транзакційні витрати, прискорити обмін інформацією та забезпечити гнучкість управління міжнародними операціями.

Економічні та фінансові методи управління трансформацією в контексті МЕД спрямовано на оптимізацію ресурсного забезпечення цифрових ініціатив і міжнародних проєктів. Вони охоплюють інвестиційне планування цифрових рішень для зовнішніх ринків, бюджетування міжнародних трансформаційних програм, цифровий контролінг і систему KPI для оцінювання ефективності міжнародної діяльності. Використання цих методів дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків, знизити ризики міжнародних операцій і забезпечити економічну доцільність цифрової трансформації.

Соціально-поведінкові методи відіграють особливо важливу роль у цифровій трансформації підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність. Управління змінами в мультикультурному середовищі, розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування глобальної корпоративної культури та ефективні комунікаційні стратегії сприяють зниженню опору змінам і підвищенню залученості працівників у різних країнах. Це створює соціальну основу для сталого розвитку міжнародного бізнесу в цифровому середовищі.

Цифрові та інноваційні методи є ядром управління трансформацією підприємств у міжнародній економічній діяльності. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ електронної комерції, CRM- та SCM-систем дозволяє підприємствам інтегруватися в глобальні цифрові екосистеми. Застосування Agile- та Lean-методологій у міжнародних проєктах забезпечує швидке масштабування бізнес-моделей, адаптацію до вимог різних ринків і підвищення інноваційної активності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що методи управління трансформацією підприємств у контексті цифрової трансформації та МЕД формують цілісну систему, спрямовану на підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємства та його інтеграцію в міжнародний цифровий простір.

Закордонний досвід управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі є актуальним для сучасних міжнародних компаній

і підприємств, що прагнуть глобальної конкурентоспроможності, через кілька причин, як-от:

- технологічне лідерство – можливість застосування ефективних цифрових рішень;

- управлінські практики – адаптацію перевірених моделей Agile, Lean, AI-driven management;

- міжнародну стандартизацію – уніфікацію процесів трансформацій у глобальному контексті;

- розвиток людського капіталу – навчання, залучення та утримання персоналу в цифрових умовах;

- підвищення конкурентоспроможності – адаптивність, зниження ризиків та стійке зростання на міжнародних ринках.

У глобальному економічному середовищі міжнародні компанії стикаються з рядом викликів, які зумовлюють потребу в системному управлінні трансформаційними змінами:

- швидкою цифровізацією бізнес-процесів та впровадженням інноваційних технологій (штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів);

- зростанням конкуренції на міжнародних ринках, що потребує оперативної адаптації бізнес-моделей;

- потребою в підвищенні ефективності управлінських рішень та прозорості бізнес-процесів;

- соціальними та культурними змінами в колективах, які потребують нових підходів до управління персоналом.

Ці виклики визначають трансформаційні зміни як стратегічний процес, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії в цифровому середовищі.

У міжнародних компаніях управління трансформаційними змінами розглядають як поєднання технологічних, організаційних та культурних змін, інтегрованих у корпоративну стратегію.

Закордонний досвід ґрунтовано на таких ключових принципах:

- стратегічній погодженості цифрових змін і міжнародної бізнес-стратегії;

- системності й поетапності трансформацій;

- пріоритеті розвитку цифрових компетенцій персоналу;

- використанні даних і аналітики як основи управлінських рішень;

- орієнтації на клієнта в глобальному цифровому середовищі.

Підхід закордонних компаній демонструє, що цифрова трансформація є ефективною лише за умови інтеграції технологій, процесів і людського капіталу.

Порівняльний аналіз закордонного досвіду управління трансформаційними змінами провідних міжнародних компаній наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз закордонного досвіду управління трансформаційними змінами міжнародних компаній

Країни	Компанії	Моделі управління	Цифрові інструменти	Результати
США	Amazon	Agile-driven transformation	Big Data, AI, хмарні платформи	Зростання глобальної масштабованості
Німеччина	Siemens	Digital Enterprise	Digital Twins, ERP, IoT	Підвищення ефективності ланцюгів вартості
Японія	Toyota	Еволюційна трансформація	Smart manufacturing, AI	Стійкість операційних процесів
Китай	Alibaba	Платформна екосистема	Big Data, Cloud, AI	Лідерство в міжнародній e-commerce

Компанії США та Західної Європи (Amazon, Microsoft, IBM, Siemens, SAP) застосовують гнучкі моделі управління трансформаціями, поєднуючи технологічні інновації з організаційними змінами: Agile, Scrum та DevOps для управління проєктами; хмарні платформи й аналітику Big Data; спеціалізовані управлінські ролі (Chief Digital Officer, Chief Transformation Officer); цифрові екосистеми та платформи для інтеграції глобальних бізнес-процесів. Наприклад, Microsoft упроваджує модель cloud-first, AI-driven organization, що забезпечує масштабованість бізнесу на міжнародних ринках.

Азійські компанії (Toyota, Samsung, Huawei, Alibaba) поєднують цифрову трансформацію з довгостроковим стратегічним плануванням та організаційною стабільністю, як-от: еволюційний характер змін; інтеграція цифрових рішень у корпоративну культуру; навчання та розвиток

персоналу; створення цифрових екосистем. Наприклад, Alibaba Group управляє трансформаційними змінами через платформну модель, інтегруючи міжнародну електронну комерцію, логістику, фінанси та аналітику.

Закордонний досвід управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній дозволяє інтегрувати цифрові технології у стратегічні й організаційні процеси; підвищити адаптивність і конкурентоспроможність на міжнародних ринках; забезпечити розвиток людського капіталу й інноваційної культури; знизити ризики та підвищити ефективність управлінських рішень.

Отже, вивчення й адаптація закордонного досвіду є ключовим фактором успішної цифрової трансформації міжнародних компаній та національних підприємств, що виходять на глобальні ринки.

Узагальнення закордонного досвіду дозволяє виокремити такі ключові висновки:

- управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі є критичним фактором конкурентоспроможності міжнародних компаній;

- найефективнішими є моделі, що поєднують технологічні інновації з розвитком людського капіталу;

- цифрове лідерство та організаційна культура відіграють визначальну роль у результативності змін;

- платформні й екосистемні підходи забезпечують масштабування трансформацій у глобальному середовищі.

Зазначений досвід може бути адаптованим для підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, з огляду на рівень цифрової зрілості, галузеву специфіку та інституціональні умови.

Глобальні тренди цифрової трансформації бізнесу підкреслюють, що успішна трансформація потребує поєднання технологій, процесів та людського капіталу. Упровадження цих трендів дозволяє міжнародним компаніям: підвищувати оперативність та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни; інтегрувати глобальні бізнес-процеси та платформи; забезпечувати конкурентоспроможність і стійке зростання на міжнародних ринках; знизити ризики, завдяки аналітиці та кібербезпеці.

Отже, вивчення та впровадження глобальних трендів цифрової трансформації є ключовим фактором стратегічного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності компаній.

1.2. Трансформація управління бізнес-процесами міжнародних компаній в умовах цифрової економіки

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку компаній, дозволяючи оптимізувати управлінські процеси, підвищувати фінансово-економічну ефективність і гнучкість бізнесу, а також зміцнювати його позиції на міжнародному ринку. Використання сучасного програмного забезпечення, цифрових платформ і технологічного обладнання створює основу для формування стійких конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Організація бізнес-процесів є фундаментальною складовою діяльності будь-якого підприємства, визначеною його стратегічними цілями. Сьогодні вплив інформаційних технологій на структуру та продуктивність бізнес-процесів відчутно зростає у всіх сферах економіки. Тенденцію до цифровізації виявляють у застосуванні відеозв'язку для нарад і он-лайн-конференцій, проведенні дистанційних співбесід, а також наданні консультацій через месенджери та соціальні мережі. Крім того, технології віртуальної та доповненої реальності використовують для демонстрацій, тренінгів і проведення заходів, що створює додаткові можливості для автоматизації й оптимізації процесів. Власні корпоративні вебсайти виконують функцію демонстрації конкурентних переваг компанії для клієнтів, партнерів і потенційних інвесторів.

Своєчасний перехід на цифрові платформи та активне впровадження цифрових рішень забезпечує стабільність бізнесу та сприяє економічному зростанню. Важливим завданням є здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових тенденцій міжнародного бізнесу, серед яких упровадження передових цифрових технологій та забезпечення безпечного зберігання даних. У зв'язку із цим питання організації бізнес-процесів міжнародних компаній в умовах цифровізації залишається актуальним і потребує системного наукового аналізу.

Теоретичні засади ефективної організації бізнес-процесів досліджували численні науковці як в Україні, так і за кордоном, серед яких І. Ансофф [111], М. Беннер [121], Т. Давенпорт [131], М. Ротер [160], М. Гаммер [139], П. Друкер [133], О. Козаченко, А. Ляшенко, І. Ладко [44], К. Мельник, Ю. Воржакова [57], Л. Денисенко, С. Шацька [23] та ін. Сучасні виклики конкуренції та широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій створюють нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів і поліпшення результатів міжнародної діяльності.

Дослідження українських учених, зокрема Ю. Вдовиченка [9], К. Величко, Е. Цибульської [11], А. Длігач [26], Н. Ільченко [31], О. В. Кривди [48], О. Лисенко [52], О. Ольшанського [66], М. Прокопенко [74], О. Савицької, В. Салабай [79], С. Тютюнникової, О. Фрідман [92] та ін. підкреслюють значущість цифровізації для підвищення ефективності компаній. Водночас практичні механізми управління бізнес-процесами міжнародних підприємств у цифровому середовищі потребують подальшого дослідження та системного впровадження.

У сучасних умовах динамічних змін компанії є зобов'язаними оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати ефективні методи управління своєю діяльністю. Світовий досвід демонструє, що розширення міжнародних ринків, трансформація зовнішніх і внутрішніх умов, а також зростання конкуренції потребують постійного оновлення стратегій та підходів до управління бізнесом.

Організаційні процеси існували завжди, але системне управління ними сформовано порівняно недавно. Його можна визначити як послідовну та структуровану сукупність операцій, що спрямовані на досягнення визначеного результату, тобто як низку взаємопов'язаних дій, що ведуть до конкретного ефекту.

Поняття «бізнес-процес» є багатограним і не має єдиного загальноприйнятого визначення. Уніфікація наявних трактувань дозволяє наголосити, що бізнес-процеси є безперервними, мають вхідні ресурси (постачання матеріалів, нові ідеї, інноваційні продукти або послуги) і вихідні результати у вигляді товарів чи послуг, що задовольняють потреби споживачів. Інакше кажучи, бізнес-процеси охоплюють усі види діяльності компанії.

Формалізоване визначення бізнес-процесу подає його як упорядкований комплекс дій, що складається з таких ключових компонентів: «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу» та «споживач процесу». У ширшому сенсі бізнес-процес розглядають як логічну послідовність операцій, що охоплює всі етапи життєвого циклу діяльності – від формування початкової ідеї та проєктування до практичної реалізації й досягнення кінцевого результату (виробництва продукції, надання послуг чи завершення окремих проєктних завдань).

Отже, бізнес-процес можна трактувати як систему взаємопов'язаних дій, що стартують з одного або кількох входів і завершують його створенням цінного для клієнта продукту. Основна його мета полягає

в забезпеченні задоволення потреб споживача за критеріями якості, вартості та рівня обслуговування, а також у формуванні доданої цінності.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до трактування бізнес-процесу. Наприклад, М. Беннер [121], М. Гаммер та Дж. Чампі [139] наголошують на ролі створення доданої вартості, тоді як Дж. Гаррінгтон, К. Есселінг, Г. ван Німвеґен [140], Т. Давенпорт і Дж. Шорт [131] розглядають компанію як систему взаємопов'язаних процесів, що забезпечують формування споживчої цінності.

На погляд авторів, бізнес-процес доцільно визначати як комплексну та послідовну сукупність етапів і операцій у межах діяльності організації, спрямованих на досягнення визначеної мети чи конкретного результату. Він охоплює планування, реалізацію, контроль, аналітику й безперервне вдосконалення, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і стабільний розвиток компанії.

Отже, бізнес-процес варто розуміти як упорядковану систему бізнес-операцій, яку починають із формування концептуальних ідей і формулювання завдань та завершують створенням продукту або послуги, що надходить споживачеві й забезпечує прибутковість компанії.

Ключовою метою бізнес-процесів у міжнародних корпораціях є задоволення потреб клієнтів, яких умовно можна розподілити на п'ять категорій:

- первинні клієнти – безпосередньо досягають основного результату процесу;

- вторинні клієнти – не залучені до виконання процесу, але мають його додатковий ефект;

- непрямі клієнти – не користуються первинним продуктом, проте відчувають наслідки процесу на наступних етапах;

- зовнішні клієнти – перебувають поза організацією та отримують продукт чи послугу (наприклад, дистриб'ютори або агенти);

- зовнішні непрямі клієнти – кінцеві споживачі товарів чи послуг.

У міжнародному бізнесі ефективним є використання процесного підходу до управління. На початкових етапах підприємницької діяльності контроль за організацією процесів здебільшого здійснює власник. Із розвитком компанії формують стандартні робочі процедури, які відтворюють персоналом. Подальше зростання обсягів діяльності зумовлює потребу в залученні нових працівників і формуванні докладно описаних бізнес-процесів із чітким розподілом обов'язків, що сприяє підвищенню ефективності.

Здебільшого в компаніях виокремлюють приблизно 20 основних бізнес-процесів, від якості виконання яких залежить ринковий результат, тоді як загальна їхня кількість може сягати кількох сотень [44; 52; 92; 102; 105]. Водночас бізнес-процеси не є однорідними, адже діяльність організації становить поєднання різних взаємопов'язаних операцій, що реалізують відмінні функції.

Із позиції структурного аналізу бізнес-процес визначають як логічну послідовність взаємозалежних дій, що трансформують ресурси (вхід) у продукт чи послугу (вихід), із метою створення споживчої цінності. Кожен бізнес-процес має відповідального виконавця, а його базові елементи – це вхід, вихід, ресурси та кінцевий результат (рис. 1.1).



Джерело: побудовано за даними [31; 52; 66; 91; 105].

Рис. 1.1. Структура бізнес-процесів компанії

До вхідних ресурсів бізнес-процесу належать земля, технічне обладнання, персонал, інформаційні потоки, програмне забезпечення та інші засоби, необхідні для його реалізації. Результатом (виходом) є готова продукція, послуги або інформаційні продукти, що формують нову споживчу цінність.

Відповідальність за бізнес-процес покладають на менеджера процесу, який формує його цілі та забезпечує їхню погодженість із загальною стратегією компанії. На нього покладають обов'язок контролювати ефективність і результативність процесу, координувати діяльність учасників та досягати встановлених показників.

У ході виконання бізнес-процесу відбувається трансформація ресурсів: послідовне здійснення взаємопов'язаних дій, у результаті яких початкові ресурси перетворюють на кінцевий продукт або послугу, згідно з визначеними стандартами, методиками та параметрами.

Варто зазначити, що в сучасній українській науковій літературі поки що немає єдиної усталеної класифікації бізнес-процесів. У практичній діяльності компанії самостійно визначають свої ключові процеси та групують їх за різними критеріями. Для виконання стратегічних завдань важливим є чітке визначення пріоритетних процесів, детальний аналіз діяльності, ідентифікація слабких місць та здійснення оптимізації для підвищення ефективності.

Бізнес-процеси доцільно класифікувати за їхнім призначенням на кілька груп:

основні (первинні, відтворювальні) – це процеси, що створюють додану вартість і прямо впливають на прибутковість та конкурентні позиції компанії. До них належать адміністративна діяльність, виробництво, фінансові операції, маркетинг, наукові розробки та інноваційні проекти;

допоміжні (забезпечувальні, сервісні) – спрямовані на підтримання роботи основних процесів та інфраструктури організації. Вони можуть виникати як на основі ключової діяльності, так і внаслідок другорядних функцій;

процеси управління – це допоміжні механізми, які самі по собі не створюють вартості, однак забезпечують моніторинг, координацію основних процесів і контроль за ними, сприяючи конкурентоспроможності та стабільному розвитку компанії;

процеси розвитку – відповідають за стратегічне зростання і створення довгострокової цінності. До них належать проекти впровадження нових продуктів і послуг, автоматизація, цифрова трансформація, реінжиніринг та реструктуризація бізнесу.

Подібна класифікація є зручною для керівників, адже вона дозволяє системно оцінювати діяльність компанії й ефективно управляти

процесами, зважаючи на їхню роль у створенні вартості та підтриманні стабільності.

Аналіз наукових джерел [12; 26; 31; 40; 44; 61; 66; 74; 79; 91; 92; 95; 96; 102; 106; 114; 139; 160] засвідчує різноманітність підходів до систематизації бізнес-процесів. Їх пропонують класифікувати за формою кінцевого результату, орієнтацією, місцем у ланцюгу створення вартості, характером продукту, взаємодією із клієнтами, рівнем деталізації, напрямком руху, функціональними ознаками, складністю, впливом на результативність, часом виконання, стійкістю, місцем у системі показників та фокусом управлінської діяльності (рис. 1.2).

На основі узагальнення цих підходів можна виділити п'ять основних груп бізнес-процесів [23]: основні; обслуговчі; розвитку; управлінські; обслуговування управління.

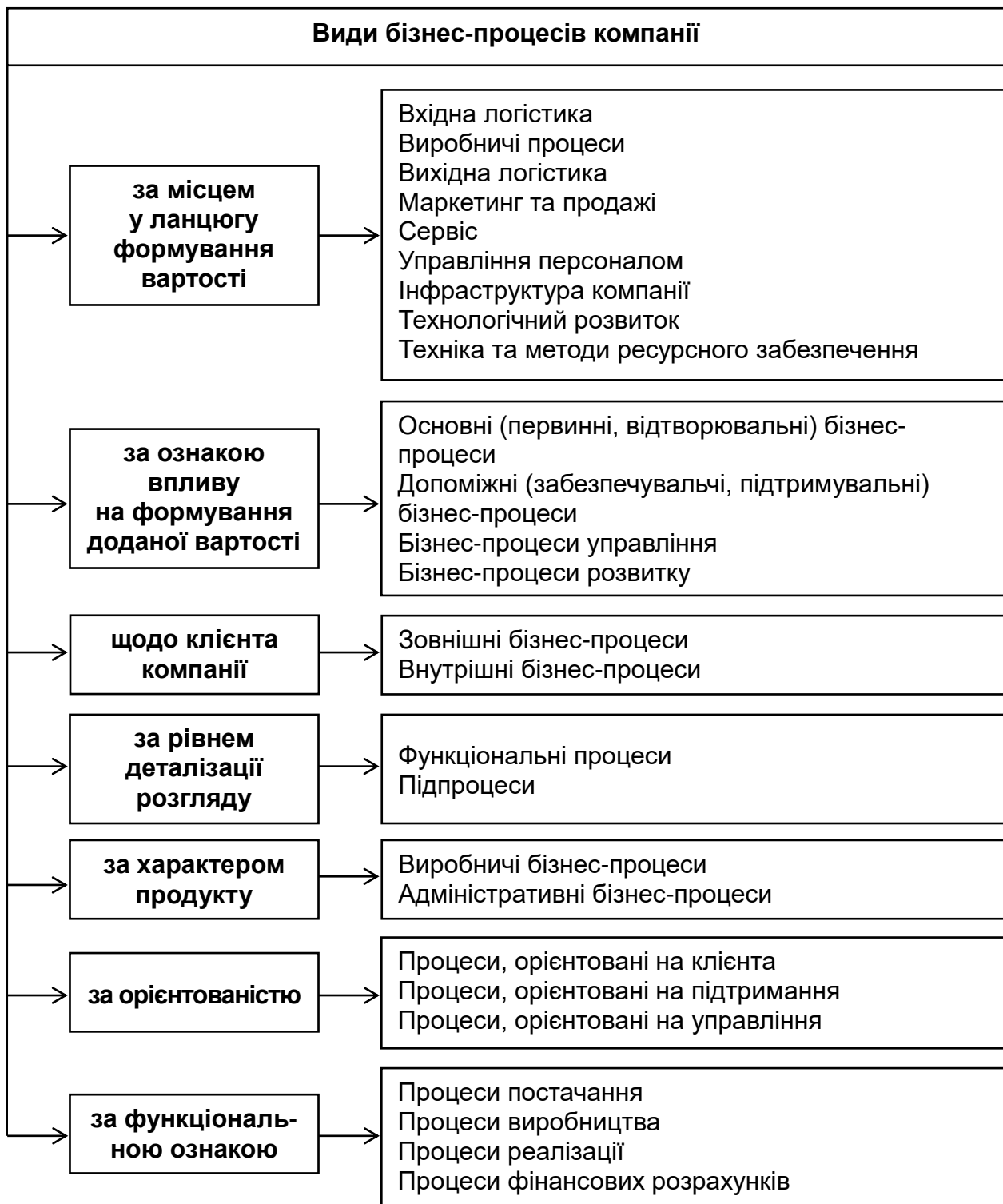
В умовах цифровізації та трансформації зовнішнього середовища традиційна класифікація потребує доповнення. Зокрема, серед основних процесів дедалі більшого значення набувають такі:

- управління цифровими технологіями;
- інтеграції діяльності у віртуальному та фізичному середовищі;
- управління Big Data та їхньою аналітикою;
- моніторингу глобалізаційних процесів;
- міжнародної логістики та суміжних операцій.

Отже, сучасний підхід до класифікації бізнес-процесів передбачає поєднання традиційних видів із новими цифровими практиками, що відповідають глобальним викликам і забезпечують довгострокову стійкість компанії.

Запропоновану класифікацію бізнес-процесів міжнародних компаній за цими ознаками наведено в табл. 1.5. Вона забезпечує комплексний підхід до аналізу й управління процесами, з огляду на цифрові трансформації та сучасні вимоги глобального бізнес-середовища.

Наведена класифікація бізнес-процесів демонструє їхню орієнтацію на створення доданої цінності для компанії та досягнення стратегічних результатів: зростання прибутку, задоволення потреб клієнтів, ефективного використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, оптимізації робочих операцій, посилення ринкових позицій і формування сильного бренду.



Джерело: побудовано за даними [52; 74; 102; 105].

Рис. 1.2. Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

У міжнародних корпораціях бізнес-процеси відображають здатність організації гнучко реагувати на трансформаційні зміни. Їхня систематизація, з огляду на новітні компоненти, створює основу для формалізації

управлінських механізмів та впровадження інновацій, зумовлених цифро-візацією. Одним із ключових елементів сучасного управління є застосування інформаційних технологій, зокрема електронного документообігу, що перетворює дані на стратегічний ресурс досягнення бізнес-цілей.

Таблиця 1.5

Ключові цифрові виклики у сфері МЕД

Напрями	Зміст викликів	Потенційні наслідки для бізнесу
Автоматизація операцій	Складність у впровадженні систем штучного інтелекту та роботизації для оптимізації процесів	Зниження швидкості опрацювання замовлень, зростання витрат
Інтегровані платформи	Потреба в побудові єдиної цифрової екосистеми для клієнтів і партнерів	Фрагментація даних, ускладнена аналітика
Цифрова безпека	Підвищені ризики кіберзагроз та витоків персональних даних	Утрата довіри споживачів, фінансові збитки
Мобільна адаптація	Зростаючий попит на зручні мобільні рішення для покупців	Утрата частини ринку, якщо немає мобільної оптимізації
Гнучкість бізнес-моделей	Потреба швидко змінювати форми роботи під умови ринку та поведінку споживачів	Зниження конкурентоспроможності за збереження традиційних підходів
Аналітика даних	Труднощі в збиранні, зберіганні та використанні великих масивів даних	Неефективність в ухваленні управлінських рішень

Джерело: побудовано за даними [26; 62].

Різноманітність інформаційних потоків створює труднощі у їхньому упорядкуванні, аналізі й подальшому використанні. Водночас розвиток цифрових сервісів і телекомунікаційних мереж надає компаніям можливість накопичувати значні масиви даних, швидко їх опрацювати й передавати між постачальниками, розробниками та клієнтами, що сприяє постійному вдосконаленню товарів і послуг [96].

Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нового програмного забезпечення чи обладнання, а й зміну корпоративної культури, управлінських підходів і моделей зовнішніх комунікацій. Використання інноваційних технологій забезпечує підвищення продуктивності,

зростання лояльності клієнтів і працівників, а також створює імідж сучасної та конкурентної компанії [170]. Серед ключових трендів цифровізації можна виокремити такі: електронний обмін даними (EDI), аналіз Big Data, хмарні сервіси (Cloud Computing), штучний інтелект і машинне навчання, а також гібридні рішення. Ці інструменти дають змогу оперативно діставати та прогнозувати дані, аналізувати поведінкові моделі споживачів і швидко реагувати на ринкові зміни. Провідні компанії інтегрують цифрові технології в усі напрями діяльності – від маркетингу і продажів до HR-менеджменту та клієнтського сервісу. Водночас розв'язують питання: чи мають інновації бути центральною метою кожного підрозділу і чи мають рішення щодо впровадження технологій ухвалювати спільно всіма функціональними одиницями, а не лише IT-відділом.

На думку дослідників [95; 114], цифровізацію виявляють через глобалізаційні процеси, поширення нових технологій, зростання обсягів даних, автоматизацію й оптимізацію бізнесу, зміну форматів взаємодії із клієнтами, а також через зростання ролі кібербезпеки та появу нових ринкових можливостей. К. Шукець наголошує, що головною метою цифровізації є створення нової цінності для клієнтів, а не лише вдосконалення вже наявних бізнес-процесів [166].

Цифровізацію бізнес-процесів орієнтовано на раціональне використання ресурсів і зростання продуктивності компанії через упровадження інноваційних технологій. Це охоплює застосування цифрових робочих просторів, мобільних пристроїв та інформаційно-комунікаційних систем, які забезпечують безперервну взаємодію і виконання завдань, незалежно від місця перебування працівників. Використання таких інструментів сприяє підвищенню ефективності діяльності та забезпечує гнучкість організаційних процесів.

Сутність цифровізації виходить за межі простого переведення інформації в цифровий формат. Вона містить автоматизацію виробничих операцій, контроль за якістю продукції, організацію комунікацій із колективами та клієнтами, оптимізацію логістики й доставляння. У результаті формують нову модель створення доходу та ринкових пропозицій. Важливим аспектом є реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє вдосконалювати стратегії та методи роботи задля підвищення прибутковості.

Цифровізація водночас забезпечує формування доданої вартості продуктів через інтеграцію інформаційних технологій у процеси опрацювання, використання та зберігання даних. Завдяки цьому компанія має можливість швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі,

забезпечувати прозорість бізнес-процесів і впроваджувати інноваційні рішення. Структурно-логічну модель цифровізації бізнес-процесів міжнародних компаній наведено на рис. 1.3.



Джерело: побудовано за даними [79, с. 53].

Рис. 1.3. Структурно-логічна схема цифровізації бізнес-процесів міжнародної компанії

Упровадження цифрових технологій дає змогу відстежувати внесені зміни, виділяти ключові етапи та контролювати якість роботи на всіх рівнях управління. Це дозволяє реалізовувати зміни з мінімальними витратами часу й ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності та вдосконаленню бізнес-процесів.

Отже, цілі цифровізації бізнес-процесів погоджують із загальною стратегією компанії, концентруючи увагу керівників і менеджерів на оптимальному використанні наявних ресурсів та поліпшенні господарської діяльності.

Для повнішого розуміння практичних можливостей цифровізації доцільно проаналізувати її застосування на конкретних прикладах. У разі взаємодії структурних підрозділів компанії на міжнародному рівні виникає потреба спростити комунікації між філіями, визначити проміжні показники для моніторингу бізнес-процесів, забезпечити навчання нових співробітників і налагодити ефективну взаємодію між командами.

Усі ці завдання поступово виконують за допомогою цифровізації даних. Крім того, завдяки впровадженню сучасного програмного забезпечення значна частина процесів може бути переведеною в цифрове середовище, що підвищує оперативність і продуктивність роботи компанії.

Отже, структуру інформаційної системи компанії, яка передбачає застосування спеціалізованих процедур для координації роботи менеджерів, співробітників та клієнтів, показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структура інформаційної системи міжнародної компанії в умовах цифрової економіки

Усі сервіси інформаційної системи є взаємопов'язаними, що забезпечує швидке передавання даних від відправника до отримувача. Відправником може бути керівник або працівник компанії, а отримувачем – співробітник або клієнт. Наприклад, у разі кандидата на вакансію, після дистанційного інтерв'ю з HR-менеджером він проходить технічну співбесіду онлайн із менторами центрального офісу компанії.

Для підбору персоналу міжнародні компанії застосовують сервіси 3D-резюме, що дозволяють оцінити кандидата на основі виконаних технічних завдань та інтерв'ю. Це дає змогу визначити рівень володіння іноземною мовою, професійні й технічні навички, знижуючи потребу в офлайн-зустрічах та економлячи ресурси.

Багато компаній використовують інформаційні системи для кадрових процесів, зокрема для проведення співбесід та оцінювання soft skills. У разі успішного проходження технічного етапу нового співробітника інтегрують через внутрішні системи компанії в процесі виконання ним різних завдань: тестування, відеоінтерв'ю, текстових завдань. Процес інтеграції може відбуватися в зручний час у межах установлених керівництвом строків.

Цифрова трансформація сьогодні є визначальним фактором розвитку бізнесу, потребуючи адаптації бізнес-процесів до нових технологічних стандартів. Ефективне управління процесами стає ключовим для збереження конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Основна мета цифровізації бізнес-процесів полягає у створенні нової цінності, водночас організація процесів стає більш гнучкою. Успішна трансформація передбачає відкритість до технологій, готовність до змін і постійне оновлення підходів, відповідно до міжнародних вимог. Важливою складовою є цифрова культура компанії, яка дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал цифрових інструментів. Цифрова трансформація потребує постійного моніторингу й актуалізації стратегій управління бізнес-процесами, відкриваючи унікальні можливості для розширення ринків, підвищення продуктивності та впровадження інновацій.

Світовий досвід цифрової трансформації дозволяє константувати успішність міжнародних компаній у напрямі трансформації бізнесу з використанням таких моделей: модель цифрового лідерства (MIT Center for Digital Business і Capgemini Consulting); модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model); модель цифрової зрілості (Digital Acceleration Index); модель радару на основі індексу цифрової трансформації (Digital Transformation Index); модель радару на основі оцінювання цифрових здатностей (Digital Business Aptitude); модель цифрового піаніно (Digitization Piano); модель цифрових перетворень; модель на основі індексу зрілості Індустрії 4.0. Зокрема, модель цифрової зрілості компанії Deloitte оцінює цифрові можливості за 5-ма ключовими вимірами, як-от: споживачі, стратегія, технології, виробництво, структура і культура організації. Зазначені виміри розподіляють на 28 субвимірів, що агрегують 179 показників, за якими оцінюють цифрову зрілість. Трансформацію спрямовують на бізнес-стратегію (Business Strategy), бізнес-модель (Business Model) та операційну модель (Operating Model), які визначають рівень цифрової зрілості за встановленими критеріями [74].

Цифрова економіка суттєво змінює традиційні підходи до організації, оптимізації бізнес-процесів та контролю за ними в міжнародних компаніях. Стратегічна інтеграція цифрових технологій у систему управління дозволяє компаніям підвищувати ефективність діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати конкурентоспроможність на глобальних ринках. Останні наукові дослідження підтверджують, що цифрова трансформація бізнес-процесів стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту та корпоративного управління в умовах цифрової економіки. Цифрове управління бізнес-процесами передбачає зважання на певні особливості.

Процесний підхід у цифровій економіці передбачає системне моделювання, оптимізацію й автоматизацію бізнес-процесів із використанням інформаційних технологій. ERP-системи, CRM-платформи, BI-інструменти та хмарні сервіси є ключовими технологічними платформами для інтеграції та управління міжнародними бізнес-процесами.

Цифрові технології – від RPA (Robotic Process Automation) до аналітики великих даних – дозволяють автоматизувати рутинні операції, зменшувати час реагування на зміни та підвищувати якість виконання завдань. Аналітика в реальному часі дає змогу менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних про поведінку клієнтів, стан виробництва та логістики.

Інтеграція цифрових технологій дає змогу трансформувати традиційні бізнес-процеси в динамічні, адаптивні та масштабовані моделі управління. Наприклад, корпоративні ERP-системи використовують для уніфікації даних та забезпечення цілісності інформаційних потоків у всіх підрозділах міжнародної компанії.

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами (BPM) містять такі ключові компоненти, як:

- моделювання процесів – аналіз та формалізацію поточного стану процесів;

- упровадження цифрових рішень – автоматизацію та інтеграцію програмного забезпечення;

- моніторинг у реальному часі – використання BI-панелей та аналітичних систем;

- оптимізація та гнучкість – постійне вдосконалення схем процесів на основі даних.

Ці етапи дозволяють забезпечити безперервну адаптацію бізнес-процесів до зміни ринкових умов та технологічних викликів. <https://>

confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696?utm_source=chatgpt.com.
У міжнародних компаніях BPM є ключовим інструментом цифрової трансформації, оскільки дозволяє інтегрувати процеси між різними країнами та підрозділами, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Хоч цифрові технології і відіграють центральну роль у трансформації бізнес-процесів, людський фактор залишається критично важливим. Наукові дослідження підкреслюють, що успішне управління BPM залежить не лише від IT-інструментів, а й від цифрових навичок персоналу, їхньої здатності до ухвалення рішень і творчого мислення під час використання даних та технологій.

В умовах цифрової економіки міжнародні компанії стикаються із такими викликами управління BPM, як:

інфраструктурні та технологічні ризики. Складність інтеграції цифрових систем у глобальний ланцюг створення вартості потребує значних інвестицій в IT-інфраструктуру та високого рівня компетенцій користувачів;

кадрові виклики. Потреба у висококваліфікованих фахівцях, здатних аналізувати великі обсяги даних та управляти цифровими системами, – один із основних бар'єрів цифрової трансформації у BPM;

безпека та захист даних. Інтеграція цифрових технологій підвищує ризики кіберзагроз, що потребує впровадження сучасних стандартів захисту даних та кібербезпеки, особливо в міжнародних компаніях, що оперують у різних юрисдикціях (наприклад, відповідність GDPR).

Приклади конкретних міжнародних компаній, що успішно трансформували бізнес-процеси, наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Приклади міжнародних компаній,
які успішно трансформували бізнес-процеси**

Компанії	Цифрові інструменти	Бізнес-процеси	Результати
1	2	3	4
Amazon	RPA, AI, Big Data, AWS	Управління запасами, прогнозування попиту, персоналізація пропозицій	Скорочення часу опрацювання замовлень, оптимізація логістики, підвищення задоволеності клієнтів

1	2	3	4
Siemens	Digital Twins, ERP (SAP S/4HANA), IoT, аналітика	Оптимізація виробничих ланцюгів, контроль за ресурсами і якістю	Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, глобальна координація бізнес-процесів
Toyota	Smart Manufacturing, AI, IoT, Lean Digital	Прогнозування технічного стану обладнання, оптимізація виробництва	Зменшення простоїв, підвищення якості продукції, швидка адаптація до ринку
Microsoft	Power BI, Azure Cloud, AI, RPA	Управління міжнародними продажами та сервісами, аналіз даних	Підвищення прозорості бізнес-процесів, швидке ухвалення рішень, інтеграція підрозділів
Alibaba	Платформна екосистема, AI, Big Data, хмарні сервіси	Інтеграція міжнародних ланцюгів постачання, електронна комерція, фінансові послуги	Глобальна платформа для продажів і логістики, підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Ефективне BPM в умовах цифрової економіки надає міжнародним компаніям такі переваги: скорочення операційних витрат через автоматизацію та оптимізацію; підвищення якості продуктів і послуг, завдяки моніторингу в реальному часі; прозорість інформаційних потоків і поліпшене управлінське контролювання; гнучкість у відповідь на зміни ринку та адаптацію процесів під нові вимоги.

Отже, управління бізнес-процесами міжнародних компаній у цифровій економіці становить комплексний процес, що поєднує технології, дані та людський фактор. Цифрові інструменти не лише автоматизують рутинні операції, а й дозволяють формувати адаптивні, прозорі та орієнтовані на результат бізнес-процеси, що сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості компаній у глобальному середовищі. Ефективний BPM у цифровому контексті стає фундаментом для реалізації стратегій трансформації та інновацій в міжнародному бізнесі.

Оптимізація BPM у міжнародних компаній є ключовим елементом цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності. В умовах глобального бізнес-середовища компанії стикаються зі складністю

інтеграції різних підрозділів, культур і ринків. Основна мета оптимізації BPM – підвищення ефективності процесів, скорочення витрат, забезпечення прозорості та адаптивності бізнесу до швидких змін ринку. Напрями оптимізації BPM міжнародних компаній наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Напрями оптимізації BPM міжнародних компаній

Напрями оптимізації BPM	Цифрові інструменти / підходи	Ефекти для міжнародної компанії
Автоматизація та роботизація процесів	RPA, AI, машинне навчання	Скорочення часу виконання рутинних операцій, зменшення помилок
Інтеграція цифрових платформ	ERP, CRM, хмарні платформи	Єдина інформаційна база, прозорість глобальних процесів та контроль за ними
Аналітика та управлінські рішення	BI, Big Data, аналітичні панелі	Ухвалення обґрунтованих рішень, виявлення вузьких місць процесів
Оптимізація структури процесів	Lean, Six Sigma, Agile	Підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення часу процесів
Підвищення гнучкості та адаптивності	Agile, Scrum	Швидка адаптація до змін ринку, гнучке управління проєктами
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Програми навчання AI та цифровим навичкам	Підвищення кваліфікації, залученість персоналу, підтримання культури цифрової трансформації
Забезпечення безпеки та відповідності	Кібербезпека, GDPR, ISO/IEC 27001	Зниження ризиків витоку даних та регуляторних порушень

Оптимізація BPM у міжнародних компаніях передбачає комбіноване впровадження технологій, аналітики, методологій управління та розвитку персоналу, що дозволяє: підвищити ефективність і прозорість бізнес-процесів; скоротити витрати та час виконання операцій; забезпечити гнучкість і швидку адаптацію до змін ринку; підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

1.3. Цифрові технології в управлінні логістичними потоками міжнародних компаній

Основою процесу управління матеріальними потоками підприємства є опрацювання логістичної інформації, яка циркулює в межах логістичних систем. Логістична інформація становить сукупність фактів, подій і явищ, що збирають цілеспрямовано, мають значення для управління та підлягають реєстрації й опрацюванню задля забезпечення функціонування логістичної системи підприємства.

Логістична система – це складна організаційна структура, у межах якої процеси управління спрямовано на оптимізацію руху матеріальних потоків і супутніх їм інформаційних, фінансових, кадрових та інших ресурсів – від точки їхнього виникнення до точки споживання або ліквідації.

Інформаційна логістика – це окрема галузь логістики, що вивчає та виконує завдання організації й інтеграції інформаційних потоків для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у логістичних системах. Перспективи розвитку інформаційної логістики є значними, оскільки підприємство як цілісна система потребує взаємодії між своїми складовими для створення інтегрованого функціонального цілого. Інформаційні потоки мають забезпечувати всі підсистеми логістики та формувати механізми зворотного зв'язку.

На рис. 1.5 показано спрощену схему потоків інформаційної логістики, яка демонструє основні інформаційні потоки, необхідні для ефективного функціонування підприємства.

На початкових етапах розвитку інформаційну логістику розглядали переважно як інструмент супроводу матеріальних потоків. Проте з поширенням логістичних систем у бізнес-середовищі виникла потреба у створенні та впровадженні спеціалізованих логістичних інформаційних систем.

Ефективне використання логістичної інформаційної системи дозволяє інтегрувати різні логістичні підсистеми, серед яких постачання, виробництво і дистрибуція, створюючи єдину координаційну основу для всіх компонентів системи. Така система є специфічним випадком більш загального поняття «інформаційна система в економіці», що охоплює засоби збирання, опрацювання та розподілу економічної інформації. Глибоке вивчення інформаційних систем в економіці ґрунтується на розумінні сутностей «інформація» і «система», водночас інформацію розглядають як цінний ресурс, що прирівнюють до матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.



Джерело: побудовано за даними [86].

Рис. 1.5. **Схема потоків інформаційної логістики**

Інформація є новими відомостями, які дозволяють поліпшувати процеси, пов'язані з перетворенням речовини, енергії та самої інформації. Її нерозривно пов'язано із процесом інформування, тому слід зважати як на джерела інформації, так і на споживачів. Споживач інформації оцінює її корисність: інформацію визнають такою, якщо вона є прийнятною, зрозумілою й оціненою кінцевим користувачем. Знаки є сигналами, що передають інформацію за умови наявності погодження їхнього значення між джерелами й отримувачами. Сукупність таких знаків утворює знакову систему. Деякі знакові системи не мають чітких меж, проте під час опрацювання інформації на електронних обчислювальних машинах потрібен точний перелік знаків. Дані становлять набір тверджень, фактів або числових значень, які лексично та синтаксично є пов'язаними між собою.

Для визначення терміна «економічна інформація» важливо окреслити сферу економічних дій, яка охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Відомості, що стосуються

цих процесів, формують економічну інформацію. Опрацювання економічної інформації здебільшого ґрунтується на простих логічних операціях, як-от класифікація, вибір і корекція, а не на складних обчисленнях, і зазвичай передбачає табличне подання даних.

Основні характеристики, що використовують для класифікації економічної інформації, містять:

Взаємозв'язок із керівною системою, який дозволяє виділяти вхідну, внутрішню та вихідну інформацію.

Часові характеристики, що розподіляють інформацію на ретроспективну (облікові дані) та перспективну (прогнози), а також на періодичну та неперіодичну.

Функціональне призначення, що залежить від підсистем економічної структури: інформацію про трудові ресурси, виробничі процеси, фінансові показники, а також планування, контроль, облік і звітність.

Універсальної міри інформації, яка є однаково придатною для всіх етапів її опрацювання, немає. Найпоширеніший підхід оцінює кількість символів або обсяг інформації, що відображає лише зовнішні аспекти її процесів.

Систему розглядають як об'єкт, який одночасно є єдиним цілим і сукупністю взаємопов'язаних або взаємодійних складових.

Вона містить:

структуру – множину елементів і зв'язків між ними, яку можна описати математично через графік;

входи та виходи – потоки матеріалів або повідомлень, що надходять до системи або виводяться нею;

закон поведінки – функцію, що описує взаємозв'язок між входом і виходом системи;

мету та обмеження системи.

Інформаційна система в економіці є механізмом, що забезпечує збирання, зберігання, опрацювання та поширення даних про діяльність економічного суб'єкта. Її розробляють спеціально для певного підприємства, що відображає взаємозв'язки його компонентів.

Принципи функціонування інформаційної системи містять:

відповідність – забезпечення ефективної діяльності об'єкта, згідно з визначеними критеріями;

економічність – витрати на опрацювання інформації не мають перевищувати досягнений економічний ефект;

самоконтроль – постійне виявлення та корекцію помилок у даних і процесах;

інтегральність – одноразове введення інформації для багаторазового використання з різною метою;

адаптивність – здатність системи змінювати структуру та правила поведінки для досягнення оптимальних результатів у змінених умовах.

Створення та функціонування інформаційної системи (ІС) значною мірою визначають чітким формулюванням її цілей та встановленням критеріїв оцінювання. Критерії мають бути кількісно вимірюваними, що дозволяє об'єктивно визначити, наскільки система відповідає поставленим завданням. Важливим є те, щоб критерій ефективності був зрозумілим для користувачів, прямо залежав від роботи системи та дозволяв здійснювати оцінювання на основі фактичних або експериментальних даних як для ІС загалом, так і для окремих її компонентів. Оскільки досягти одночасно всіх цілей системи зазвичай неможливо, доцільно визначити баланс, оптимізувавши один критерій, а інші використовувати як обмеження. Приклад типових цілей створення ІС та критеріїв їхнього оцінювання наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Цілі створення ІС і критерії для їхнього оцінювання

Мета створення інформаційної системи	Показники ефективності
Підвищення швидкості опрацювання даних	Час відповіді на запити, кількість операцій за одиницю часу
Зниження витрат на опрацювання даних	Вартість опрацювання однієї транзакції, загальні експлуатаційні витрати
Поліпшення якості інформації	Точність, актуальність та повнота інформації
Гарантування безпеки даних	Кількість несанкціонованих доступів, час відновлення після перебоїв
Зростання гнучкості системи	Час упровадження нових функцій, можливість інтеграції з іншими системами
Підвищення зручності для користувачів	Кількість кроків для виконання стандартних завдань, задоволеність користувачів

Джерело: побудовано за даними [9; 12].

До основних завдань інформаційних систем належать збирання, передавання та збереження інформації, а також виконання операційних процедур, зокрема введення даних, їхнє сортування, корекція та формування результатів. Для виконання складніших перетворень інформації, що виходять за межі стандартних функцій ІС, необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. Таке програмне забезпечення дозволяє адаптувати систему до специфічних потреб організації, забезпечує здійснення комплексного аналізу, виконання обчислень та автоматизацію конкретних процесів, підвищуючи ефективність управління та підтримання ухвалення рішень.

У логістичних інформаційних системах взаємодія між компонентами значно відрізняється від такої в стандартних інформаційних системах, оскільки основна мета полягає в забезпеченні повної інтеграції й ефективного обміну даними між усіма підсистемами, що управляють потоками ресурсів. Логістична інформаційна система становить адаптивну організаційну структуру, до складу якої входять персонал, виробничі засоби, обладнання для опрацювання даних, бази даних, програмне забезпечення, інтерфейси та процедури. Усі елементи об'єднано єдиною інформаційною базою, що забезпечує керівництво підприємством у питаннях планування, моніторингу, аналізу й управління логістичними процесами. Такі системи мають відповідати ряду ключових критеріїв, серед яких масштабованість для обслуговування різної кількості користувачів, децентралізація для роботи з документами в різних локаціях, модульність для гнучкого налаштування та відкритість для інтеграції з іншими системами.

Модульність забезпечує користувачам можливість вибору й надбудови функцій, відповідно до специфіки діяльності підприємства. Система автоматизації, отже, є гнучкою та складається з окремих взаємопов'язаних модулів, як-от збут, склад, закупівля, виробництво, персонал, фінанси та транспорт.

Інформаційні системи логістики виконують критично важливі функції, зокрема:

- забезпечують безперервний доступ керівництва до актуальної інформації про замовлення та процеси;

- надають співробітникам різних відділів дані про переміщення продукції в ланцюзі постачань у реальному часі;

- упроваджують оперативний контроль на основі ключових показників ефективності;

гарантують прозорість використання інвестиційних коштів для управлінської команди;

підтримують стратегічне планування через надання відповідної інформації;

забезпечують деталізацію структури й обсягів витрат;

надають інструменти для виявлення потенційних проблемних зон у діяльності підприємства;

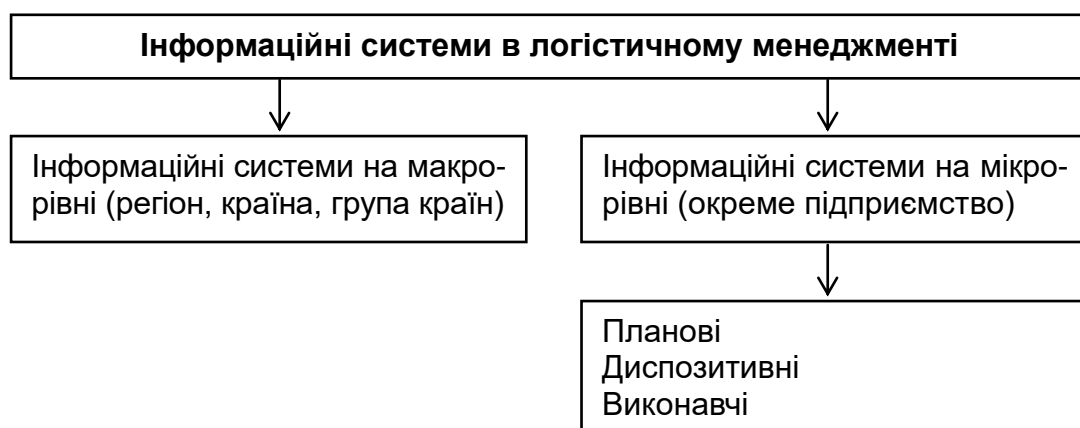
оптимізують розподіл ресурсів;

визначають оцінні строки виконання замовлень клієнтів;

підвищують прибутковість через оптимізацію логістичних процесів.

Інформаційні системи в логістиці створюють не лише для управління потоками матеріальних ресурсів на рівні окремого підприємства, а й для вдосконалення логістичних операцій на рівні регіонів, держав або навіть міждержавних об'єднань.

Логістичні інформаційні системи, що належать до різних груп, відрізняються як функціональними підсистемами, так і підсистемами, які забезпечують їхню роботу. Функціональні підсистеми розрізняють за складом завдань, що вони виконують, тоді як підсистеми забезпечення можуть відрізнятися всіма своїми компонентами, серед яких технічне, інформаційне та математичне забезпечення. Розгляньмо докладніше особливості окремих інформаційних систем. На рівні одного підприємства інформаційні системи розподіляють на три основні групи (рис. 1.6): планові; диспозитивні (диспетчерські); виконавчі (оперативні).



Джерело: побудовано за даними [64; 71; 86].

Рис. 1.6. Види інформаційних систем у логістиці

Обмін інформацією в логістиці є критичним фактором успіху. Оперативне управління логістичними процесами потребує передавання даних у режимі реального часу (on-line) для мінімізації часу реагування на різні ситуації. Із метою економічного контролю, часто достатньо періодичного пакетного опрацювання інформації. Деякі логістичні дані можна опрацьовувати автономно безпосередньо на місці, наприклад, на складі, що дозволяє скоротити обсяг переданих даних і прискорити реакцію на результати їхнього опрацювання.

Децентралізовані бази логістичних даних є перспективним рішенням, оскільки вони дають змогу ухвалювати управлінські рішення на місці за умови взаємодії між усіма підрозділами. Логістичні інформаційні системи становлять значну частину витрат підприємства (приблизно 15 % від усіх логістичних витрат), проте вартість апаратного забезпечення постійно знижують, а продуктивність комп'ютерів зростає. Водночас витрати на програмне забезпечення підвищують через розширення масштабів і зростання складності систем, незважаючи на здешевлення апаратної частини.

Ефективний обмін інформацією в режимі реального часу або за допомогою пакетного опрацювання, залежно від потреб, забезпечує успішне функціонування логістики. Децентралізовані бази даних підвищують гнучкість і швидкість реагування, одночасно зважаючи на економічні аспекти та тенденції розвитку технологій.

Логістична інформаційна система (ЛІС) – це сукупність людей, обладнання та програмного забезпечення для опрацювання інформації, яка відображає фізичний рух товарів на підприємстві. Її застосовують для контролю, аналізу й управління всією логістичною системою. Інформаційні потоки в ЛІС містять дані про наявність і місцезнаходження товарів, строки, категорії замовлень, способи доставляння та відвантажувальні документи. Оперативна, повна й достовірна інформація про запаси дозволяє зменшити їхній обсяг та оптимізувати використання фінансових і трудових ресурсів через зниження невизначеності попиту.

Ключові аспекти створення ЛІС охоплюють забезпечення комплексності, актуальності та придатності інформації для ефективного управління. Логістичні менеджери мають отримувати дані в необхідному форматі, потрібному місці та з повнотою для управління процесами. Висока точність інформації є важливою, оскільки мінімальні помилки в прогнозуванні

запасів можуть призвести до значних фінансових утрат. Своєчасність даних забезпечено режимом реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Систему спрямовано на ідентифікацію і мінімізацію логістичних витрат, водночас її витрати мають бути виправданими. Адаптивність і сумісність інформації та форматів даних із загальною інформаційною системою підприємства є ключовими для успішної інтеграції та функціонування ЛІС.

У табл. 1.9 наведено характеристики різних рівнів логістичних інформаційних систем (ЛІС), їхнє основне призначення й очікувані результати. На початкових етапах розвитку ЛІС увагу була зосереджено на підвищенні ефективності процесів і перетворенні їх на фактор, що забезпечує конкурентну перевагу. Головною метою було скорочення оперативних витрат, що сприяло зниженню цін для кінцевого споживача. Водночас зростання витрат на розвиток інформаційного забезпечення не завжди призводило до очікуваного зниження операційних витрат, тому ефективність подальших інвестицій у ЛІС ставала дедалі менш виправданою.

Таблиця 1.9

Характеристика та очікувана віддача рівнів ЛІС

Рівні ЛІС	Очікувані результати
Стратегічне планування	Значний ризик, широкий спектр можливих рішень
Аналіз і оцінювання	Підвищені вимоги до кваліфікації та досвіду користувачів
Аналіз рішень	Орієнтація на ефективність ухвалених рішень
Управлінський контроль	Системи моніторингу результатів, зворотний зв'язок, фокус на потребах користувачів
Стандарт конкурентоспроможності	Значні витрати на апаратне та програмне забезпечення, обслуговування, навчання великої кількості користувачів
Спрямованість на продуктивність	Оптимізація витрат, оцінювання результативності, забезпечення відповідності стандартам
Розвиток	Інвестування в людські ресурси та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: побудовано за даними [67; 90].

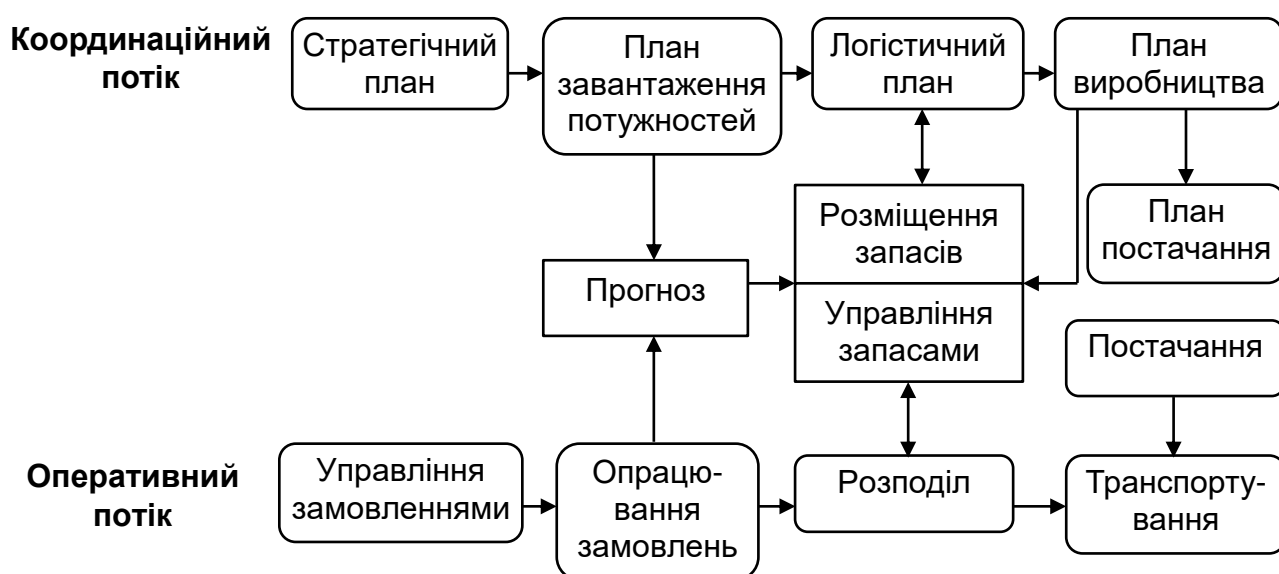
У табл. 1.9 наведено огляд розвитку логістичних інформаційних систем (ЛІС), серед яких аналіз співвідношення витрат і користі на кожному рівні. Ліва частина схеми демонструє, як зусилля щодо розвитку та підтримання ЛІС формують у вигляді піраміди, тоді як права частина відображає очікувані результати від цих інвестицій. Розвиток інформаційної системи передбачає вкладання в комп'ютерне обладнання, канали зв'язку, програмне забезпечення та навчання персоналу. Для ефективного створення інформаційної бази необхідно більше ресурсів спрямовувати на підтримання щоденних операцій і менше – на вдосконалення вищих рівнів ЛІС. Підтримання транзакційних систем є дорогим через велику кількість користувачів, потребу в надійному обміні інформацією, обсяг операцій та складність програмного забезпечення. На цьому рівні витрати є чітко визначеними й забезпечують стабільну користь. Натомість користувачі вищих рівнів інвестують більше часу і коштів у професійний розвиток та системи підтримання стратегічних рішень, що пов'язано з вищими ризиками і нижчою визначеністю вигод.

У табл. 1.9 також подано відносні переваги кожного рівня ЛІС. Ефективність у сфері транзакційних операцій зазвичай підвищує швидкість виконання завдань і дозволяє скоротити кількість персоналу. Проте поширення високошвидкісних засобів опрацювання даних перетворило цей аспект із конкурентної переваги на стандарт ринку. Системи управлінського контролю й аналізу рішень забезпечують глибше розуміння конкурентного середовища та стратегічних альтернатив компанії, дозволяючи оцінити можливість підвищення цін або здійснення цільових програм для споживачів. Стратегічне планування допомагає оцінити прибутковість і ринкові можливості, підвищуючи загальну конкурентоспроможність фірми. Раніше інвестиції в ЛІС орієнтували на підвищення ефективності операцій, що давало швидкий результат у вигляді оптимізації логістичних процесів і зниження витрат, але це не завжди забезпечувало очікувану економію на загальних витратах. Протягом останніх років акцент зміщують на управлінський та стратегічний рівні розвитку ЛІС.

Логістична інформаційна система ґрунтується на поєднанні технічних засобів і програмного забезпечення, які застосовують для управління логістичними процесами, моніторингу й оцінювання їхньої ефективності. До технологічної частини належать комп'ютери, засоби зберігання даних і пристрої введення та виведення інформації. Програмне забезпечення

охоплює системні та прикладні програми, що підтримують угоди, управлінський контроль, аналіз рішень і стратегічне планування. База даних містить відомості про замовлення, стан складів і клієнтські замовлення, що дозволяє прогнозувати майбутні потреби на основі історичних і поточних даних.

У межах ЛІС управління даними забезпечує всі необхідні дії для опрацювання замовлень клієнтів і компанії, а також контроль за ними та оцінювання цих процесів. Це охоплює планування й координацію постачань і запасів, а також операції із приймання, опрацювання, відправлення й оплати замовлень (рис. 1.7).



Джерело: побудовано за даними [86].

Рис. 1.7. Структура логістичної інформаційної системи

Планування й координація логістичних процесів визначають створення планів постачань, виробничих потужностей та оптимального розподілу ресурсів на всіх рівнях діяльності організації. Це передбачає встановлення стратегічних напрямів, зважання на обмеження наявних потужностей і визначення потреб у логістичних, виробничих і постачальницьких ресурсах.

Оперативні процеси охоплюють управління замовленнями, їхнє опрацювання, управління дистрибуційними мережами, планування транспортування та інтеграцію ресурсів постачання. Вони стосуються як попиту споживачів, так і замовлень компанії для поповнення запасів.

Управління запасами є точкою перетину планування й оперативного виконання. Воно містить моніторинг запасів і вживання заходів у разі невиконання стратегії виробництва на замовлення. Для виробників і торгівців система планування слугує основою управлінської інформаційної системи, координуючи розподіл ресурсів – від закупівлі до доставлення кінцевому споживачеві.

Компанії, які організували логістичні процеси за принципом «під замовлення», досягли високого рівня інтеграції планування та виконання, що дозволяє мінімізувати потребу в запасах. Основу цього підходу становить прогнозування попиту в кожному розподільчому центрі, що використовують для планування виробництва.

Система управління запасами оцінює ефективність управління через моніторинг рівня, оборотності та продуктивності запасів, оптимізуючи логістичні процеси.

Роль інформаційних технологій у логістиці така:

- автоматизація процесів (ERP-системи для централізованого управління ресурсами, WMS для управління складами, TMS для оптимізації транспорту);

- прозорість та контроль (RFID для відстеження товарів у реальному часі, GPS-трекінг транспортних засобів, блокчейн для надійності даних);

- аналіз і прогнозування (Big Data й аналітика даних для виявлення тенденцій, машинне навчання та штучний інтелект для прогнозування попиту й оптимізації маршрутів, IoT для збирання даних із різних об'єктів);

- переваги впровадження ІТ в логістику (підвищення ефективності через автоматизацію, оптимізацію маршрутів і використання ресурсів, точне прогнозування попиту й управління запасами, швидше виконання замовлень, своєчасне доставляння, підвищення прозорості процесів, зниження ризиків та помилок, мінімізація втрат і пошкоджень товарів).

Задля впровадження інформаційних технологій в управління логістичними потоками необхідно здійснити аналіз потреб підприємства, визначити ключові логістичні процеси, що потребують автоматизації; оцінити готовність підприємства до впровадження нових технологій та розробити стратегії цифрової трансформації логістичних процесів. Наступним етапом є вибір та інтеграція ІТ-рішень, що охоплює підбір відповідних програмних і апаратних засобів, інтеграцію нових систем із наявними бізнес-процесами, тестування та налаштування для забезпечення ефективної

роботи. Паралельно здійснюють навчання персоналу й організовують підтримання та консультації з боку фахівців з ІТ.

Оцінювання результатів та вдосконалення є завершальним етапом упровадження інформаційних технологій. Аналіз визначених даних, з'ясування сфер для поліпшення та постійне вдосконалення логістичних процесів на основі зворотного зв'язку є необхідними для ефективної роботи системи.

Інформаційні технології суттєво змінюють управління логістичними потоками, дозволяючи підвищити ефективність, знизити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів. Упровадження передових ІТ-рішень є критично важливим у сучасних умовах високої динаміки та складності бізнес-процесів.

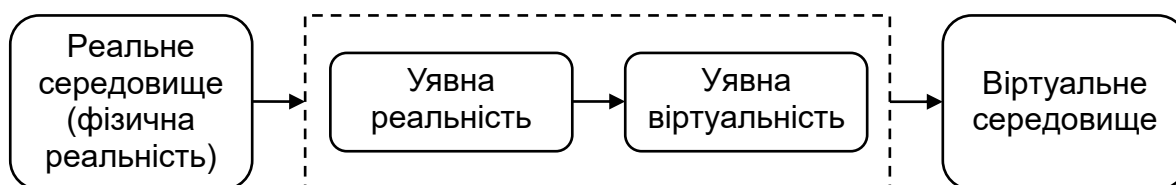
Цифровізація стає ключовим фактором трансформації у всіх сферах життя, проникаючи в соціальні, політичні, технічні, наукові й освітні сектори, впливаючи на економіку та логістику, забезпечуючи нововведення й об'єктивність змін. Злиття віртуального та реального світу створює гібридний простір, де домінують інтернет та технології доповненої реальності, сприяючи цифровізації логістики.

За даними доповіді ЮНКТАД *Review of Maritime Transport 2018*, використання цифрових технологій, серед яких блокчейн і автономні транспортні системи, підвищує ефективність логістичних операцій, скорочує час доставляння та знижує витрати. Диджиталізація означає впровадження цифрових рішень у всі аспекти життя – від особистих взаємодій до промислового виробництва, переходячи від традиційних біологічних і фізичних систем до кібернетичних.

В Україні наразі простежують порівняно низький рівень застосування цифрових інновацій. У межах національного проєкту «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою», розробленого Українським інститутом майбутнього, передбачено всебічну цифрову трансформацію соціально-економічного розвитку до 2030 року. План охоплює законодавче забезпечення цифрових технологій, модернізацію цифрової інфраструктури, створення нових платформ і технологій, підготовку фахівців та забезпечення інформаційної безпеки.

Бенчмаркінг і ринковий досвід системних інтеграторів сприяють підвищенню продуктивності та надійності інформаційних систем логістичних компаній (рис. 1.8). Це, своєю чергою, впливає на ефективність загальної діяльності та здатність компаній швидко адаптуватися до змінних ринкових

умов. Мережеві та хмарні послуги відіграють ключову роль, дозволяючи логістичним операторам ефективно управляти інформаційними потоками й оптимізувати різні аспекти роботи, як-от управління запасами, планування доставлянь, вантажно-розвантажувальні операції та підвищення якості обслуговування клієнтів.



Джерело: побудовано за даними [86].

Рис. 1.8. Схема хмарної інформаційної системи в логістиці

Швидкий доступ до актуальної інформації дозволяє ухвалювати оперативні управлінські рішення на всіх етапах логістичного ланцюга. Це сприяє ефективнішому реагуванню на зміни ринкових умов або на оперативні ситуації, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів та оптимізацію витрат. Використання хмарних систем у логістиці забезпечує таке:

- підвищення ефективності складського управління через оновлення даних у реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни в запасах і потребах;

- удосконалення процесів перевезення через відстеження маршрутів, аналіз їхньої ефективності й оптимізацію витрат на транспортування;

- підвищення контролю за постачанням товарів, завдяки деталізованому моніторингу всього ланцюга постачань, що поліпшує строки доставляння та якість сервісу;

- поліпшення якості розширених логістичних послуг через інтеграцію автоматизованого формування замовлень і розрахунку вартості послуг із миттєвим доступом до цих даних для клієнтів та партнерів.

Отже, хмарні інформаційні системи в логістиці не лише поліпшують управління складом і логістикою загалом, але й підвищують загальну продуктивність компаній, знижують оперативні витрати та підвищують задоволеність клієнтів. Загалом хмарна інформаційна система складається із двох компонентів – сервера та застосунку для користувача (рис. 1.9).



Джерело: побудовано за даними [86; 90; 165; 166].

Рис. 1.9. Структура хмарної інформаційної системи в логістиці

У складському господарстві сучасні інформаційні логістичні системи, як-от Knapp, SAP та Ubimax, відіграють вирішальну роль у трансформації традиційних процесів комплектування. Ці системи дозволяють персоналу оперативно визначати місцезнаходження товарів, автоматично сканувати штрихкоди, а також використовувати внутрішню навігацію по складу для оптимального планування маршрутів переміщення. Така автоматизація не тільки значно скорочує час на відбір продукції, але й мінімізує можливість помилок, що звичайно виникають під час ручної роботи.

Упровадження інформаційних систем у логістиці охоплює низку важливих етапів. На початковому етапі проводять детальний аналіз потреб підприємства, визначають ключові логістичні процеси, які потребують автоматизації. Далі здійснюють вибір найбільш відповідної системи, інтеграцію її з наявними бізнес-процесами, навчання персоналу, тестування та запуск системи в роботу.

Оцінювання ефективності інформаційних систем здійснюють за різними критеріями: зниження операційних витрат, підвищення точності обліку, поліпшення обслуговування клієнтів та зростання продуктивності. Використовують KPI, аналіз витрат і вигод, а також оцінювання впливу на бізнес-процеси.

Основними викликами є високі витрати на впровадження, потреба в адаптації організаційних процесів та забезпечення безперебійного функціонування систем (табл. 1.10).

Класифікація інформаційних систем у логістиці

Назви інформаційних систем	Основні функції	Ключові переваги
Транспортні системи управління (TMS)	Планування маршрутів перевезень, контроль за рухом транспортних засобів, облік витрат на транспорт	Підвищення ефективності доставляння, оптимізація маршрутів, зниження транспортних витрат
Системи управління складом (WMS)	Облік запасів, організація розміщення товарів на складі, автоматизація операцій приймання та відвантаження	Підвищення точності обліку, зниження витрат на зберігання, оптимізація складських процесів
Системи управління ланцюгами постачань (SCM)	Координація роботи постачальників, виробників, дистриб'юторів та клієнтів, прогнозування попиту і пропозиції, управління партнерськими взаємовідносинами	Зростання прозорості ланцюгів постачань, поліпшення взаємодії між учасниками, ефективне використання запасів і ресурсів
Системи управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM)	Збирання, опрацювання та аналіз даних про клієнтів, персоналізація обслуговування, підтримання взаємодії	Підвищення лояльності клієнтів, поліпшення комунікації, зростання обсягів продажів
Інтегровані ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Управління всіма ресурсами компанії: фінансами, персоналом, виробництвом, логістикою та іншими бізнес-процесами	Підвищення загальної ефективності управління, зниження витрат, інтеграція бізнес-процесів для більшої погоженості

Джерело: побудовано за даними [86; 90].

Сучасний розвиток логістики пов'язано з упровадженням інноваційних технологій. Big Data дозволяє аналізувати великі масиви даних для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і виявлення трендів.

Інтернет речей (IoT) забезпечує збирання й опрацювання даних із логістичних об'єктів у режимі реального часу. Штучний інтелект та машинне навчання сприяють автоматизації управлінських рішень та поліпшенню прогнозування. Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку ланцюгів постачань, знижує ризики шахрайства та спрощує документообіг.

Інформаційні системи в логістиці підвищують ефективність роботи, знижують витрати та поліпшують якість обслуговування клієнтів. Упровадження цифрових рішень дозволяє компаніям не лише оптимізувати наявні процеси, але й адаптуватися до змін ринкових умов. Новітні технології, як-от сервери для опрацювання та візуалізації даних, інтегровані платформи й автоматизовані системи, підвищують рівень управління і контролю (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Інноваційні технології та їхнє застосування
для оптимізації логістичних процесів**

Сучасні технологічні рішення	Логістичні завдання, що виконують
Блокчейн	Забезпечує більшу прозорість і надійність у ланцюгах поставок. Запобігає невідповідностям у документації та розбіжностям у розумінні часу доставляння між перевізником і отримувачем, що підвищує своєчасність виконання замовлень
Система цифрових двійників	Дозволяє прогнозувати стан об'єкта з високою точністю і відстежувати його в реальному часі. Забезпечує глибокий аналіз процесів через віртуальну експлуатацію, точний розрахунок економічних показників проєкту, виявлення й усунення слабких місць у системі
Інструменти опрацювання даних на основі ШІ	Оптимізують розподіл замовлень між транспортними засобами та формують ефективні маршрути. Використовують для прогнозування дорожнього трафіка та зниження ризиків затримань
Роботизована автоматизація процесів	Автоматизує стандартизовані та повторювані операції. Забезпечує безперервну роботу 24/7, знижує витрати на навчання персоналу, підвищує якість обслуговування і задоволеність клієнтів, інтегрується з наявними системами
Інтернет речей (IoT)	Під'єднує транспортні засоби та вантажі до мережі, забезпечуючи повну прозорість ланцюга поставок. Контролює режим руху, підвищує дисципліну, безпеку та дозволяє відстежувати місцезнаходження вантажів і їхній стан у будь-який момент маршруту

Джерело: авторська розробка.

Автоматизація процесів охоплює використання роботизованих систем для підняття та переміщення вантажів на складах, що підвищує швидкість опрацювання замовлень, знижує фізичне навантаження на персонал та поліпшує безпеку праці. Інтелектуальний аналіз даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути й управляти запасами з високою точністю, що поліпшує реакцію компанії на зміни ринку.

Інтеграція IoT забезпечує збирання даних у реальному часі, надаючи повну видимість логістичного ланцюга. Сенсори на вантажах фіксують місцезнаходження, стан та умови зберігання, що особливо важливо для транспортування чутливих товарів. Цифровізація в логістиці не лише підвищує ефективність, а й відкриває нові можливості для створення доданої вартості та поліпшення обслуговування клієнтів, створюючи платформу для інноваційного розвитку. Використання сучасних IT-рішень є важливим фактором конкурентоспроможності компаній.

Для підвищення інтеграції внутрішніх процесів та ефективного управління логістикою застосовують ERP- та WMS-системи, які дозволяють оптимізувати складські та транспортні операції, поліпшити координацію процесів і знизити витрати за високої швидкості змін у логістичному середовищі.

ERP (Enterprise Resource Planning) системи використовують для інтеграції всіх аспектів логістичної діяльності, серед яких управління запасами, замовленнями, складським обліком та фінансами. Це дозволяє компанії максимізувати ефективність процесів через автоматизацію та зменшення помилок у роботі [67; 71; 166] (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Порівняння основних показників ефективності ERP-систем
за 2023 – 2024 рр., %**

Показники	2024 рік	2023 рік	Зміни
Рівень задоволеності користувачів	88	82	+6
Скорочення витрат на папір	40	35	+5
Скорочення часу опрацювання замовлень	20	15	+5
Підвищення точності інвентаризації	99,5	99	+0,5
Скорочення часу простою обладнання	8	12	-4
Зростання рентабельності інвестицій (ROI)	25	20	+5

Джерело: авторська розробка.

WMS (Warehouse Management Systems) системи управління складом допомагають компанії оптимізувати складські операції через поліпшення планування розташування товарів, оптимізацію шляхів збирання замовлень та автоматизацію процесів інвентаризації. Завдяки застосуванню саме цих технологій можна зробити розрахунки того, який саме вплив це може зробити на різні сфери діяльності компанії.

Рівень задоволеності користувачів зріс на 6 % із 2023 до 2024 року, що свідчить про успішне поліпшення досвіду користувачів. Витрати на папір знизили на 5 % за той самий період, що демонструє впровадження екологічно чистих та цифрових практик. Час опрацювання замовлень скоротили на 5 %, що підтверджує підвищення ефективності операцій. Точність інвентаризації підвищили на 0,5 %, що відображає поліпшення управління запасами. Рентабельність інвестицій (ROI) зросла на 5 %, демонструючи ефективне використання ресурсів компанії.

Нині ключовими викликами залишаються оптимізація маршрутів та прогнозування попиту клієнтів. Активне застосування автоматизованих систем у логістиці допомагає оптимізувати процеси, знизити витрати, мінімізувати помилки, пов'язані з ручною працею, і підвищити прозорість діяльності.

Для подальшого усунення проблем рекомендовано впровадження технологій Big Data, які дозволяють оптимізувати маршрути в реальному часі, з огляду на дорожні умови та графіки доставляння, а також використовувати інформацію про клієнтів для створення нових продуктів. Аналіз поведінки споживачів допомагає прогнозувати попит, виявляти події, що впливають на стабільність систем, оптимізувати ресурси в коротко- та середньостроковій перспективі, застосовувати краудсорсинг для організації доставляння і планувати розвиток логістичної мережі.

Ці інструменти відкривають нові можливості для ефективного управління логістичними процесами та підвищення конкурентоспроможності компаній, сприяючи сталому розвитку в умовах глобального ринку [67]. Зниження оперативних витрат у логістиці після впровадження ІТ-рішень наведено в табл. 1.13, де показано потенційні економії, які можуть досягати 27 %, що є суттєвим поліпшенням для компанії.

Найбільший ефект на скорочення операційних витрат забезпечує система управління ланцюгом постачання (SCM), здатна знизити транспортні витрати на 10 %, що є найзначнішою економією серед поданих ІТ-рішень. Інші технології також демонструють помітний вплив на витрати.

Вплив IT-рішень на зниження витрат у логістичних процесах

Сфери	Проблеми	IT-рішення	Зниження витрат
Управління ланцюгом постачань	Недосконале планування й оптимізація маршрутів	Система управління ланцюгом постачань (SCM)	Скорочення витрат на транспорт до 10 %
Складування	Невисока точність обліку запасів та відстеження вантажів	Система управління складом (WMS)	Зниження витрат на зберігання до 5%
Управління транспортом	Неоптимальне планування та диспетчеризація перевезень	Система управління транспортом (TMS)	Скорочення витрат на паливо до 7 %
Митно-брокерські послуги	Ручне опрацювання митних документів	Система електронного декларування (ЕД)	Зниження витрат на митне оформлення до 3 %
Обслуговування клієнтів	Недостатньо ефективна комунікація та контроль за замовленнями	Портал самообслуговування клієнтів	Зниження витрат на обслуговування клієнтів до 2 %

Джерело: авторська розробка.

Система управління складом (WMS) дозволяє скоротити витрати на зберігання на 5 %, система управління транспортом (TMS) – витрати на паливо на 7 %, система електронного декларування (ЕД) – на митне оформлення на 3 %, а портал самообслуговування клієнтів – на обслуговування клієнтів на 2 %.

Упровадження RFID-етикеток для відстеження продукції в ланцюзі постачання забезпечує точний контроль за переміщенням товарів, що дозволяє уникнути фінансових утрат через недостатню прозорість процесів. Це особливо важливо для швидкопсувних або чутливих до умов перевезення товарів, оскільки система гарантує дотримання умов зберігання та транспортування.

Наприклад, застосування IoT-датчиків Smart Sensor дає змогу здійснювати постійний моніторинг вантажів, а аналіз великих даних оптимізує маршрути перевезень, підвищує ефективність використання палива та знижує негативний вплив на довкілля. Такий підхід демонструє сучасні

тенденції застосування інновацій у логістиці для підвищення продуктивності та зниження витрат. Детальні результати впровадження наведено в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

**Економія операційних витрат на логістичні процеси,
завдяки впровадженню ІТ-рішень, млн грн**

Показники	До впровадження ІТ-рішень (2023 рік)	Після впровадження ІТ-рішень (2024 рік)	Зниження
Загальні оперативні витрати	100	80	20
Витрати на паливо	20	15	5
Витрати на заробітну плату	30	25	5
Витрати на ремонт та обслу- говування	15	10	5
Інші витрати	25	20	5

Джерело: авторська розробка.

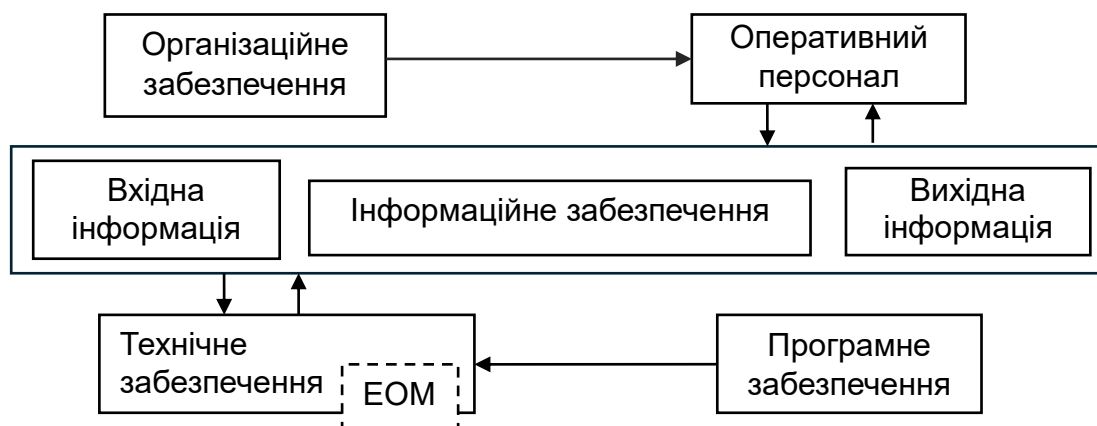
Завдяки впровадженню ІТ-рішень, компанії можуть досягти суттєвого скорочення операційних витрат на логістику. Загалом витрати знизять на 20 млн грн, що становить 20 % від показників 2023 року. Найбільше скорочення простежують за витратами на паливо (25 %) і заробітну плату (16,7 %), а також знизили витрати на ремонт і обслуговування (33,3 %) та інші види витрат (20 %).

Прогнозування попиту за допомогою великих даних і машинного навчання стає ключовим інструментом для створення ефективних логістичних стратегій. Останнім часом активно впроваджують технології штучного інтелекту, що дозволяють формувати розумні транспортні рішення, оптимізувати маршрути та прогнозувати попит із високою точністю. Значну роль відіграє комп'ютерне опрацювання інформації, що охоплює деталі замовлень, характеристики вантажів і параметри транспортного парку, особливо з огляду на зростання обсягів даних. Інтеграція сучасних алгоритмів опрацювання даних сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та стабільному розвитку галузі [67].

Одним з ефективних способів модернізації логістики є використання блокчейну, що автоматизує численні процеси, знижує людські помилки, підвищує прозорість і надійність інформації про виробників і переміщення товарів, скорочує час опрацювання документів і забезпечує єдину систему управління потоками продукції.

Активно застосовують роботизовані системи зберігання, що оптимізують робочий простір і знижують витрати на утримання складів. Такі системи знижують час проведення складських операцій і потребу у великих площах, завдяки оптимальному розподілу запасів, а також їх легко інтегрують із наявним програмним забезпеченням.

Сучасну логістику дедалі більше цифровізують: використовують математичне моделювання для аналізу процесів і автоматизовані системи для управління складами та транспортом. Компанії впроваджують комплексні платформи, які одночасно виконують різні завдання: координують учасників ланцюга постачань, управляють запасами та надають додаткові послуги. Такий підхід до оптимізації вважають найбільш ефективним. У сучасних умовах бізнесу впровадження інноваційних рішень в управлінні ланцюгами постачань є ключовим для підвищення продуктивності та зниження витрат. Інтегровану автоматизовану логістичну схему складу показано на рис. 1.10.



Джерело: побудовано за даними [166].

Рис. 1.10. Інтегрована автоматизована логістична схема складу

У сфері логістики великі компанії активно інтегрують великі дані, машинне навчання та Інтернет речей (IoT) для підвищення ефективності. Пропонують упровадити подібні технології в практику.

Однією із ключових переваг є автоматизація складських операцій, яка охоплює застосування автономних навантажувачів і дронів. Наприклад, мініатюрні роботи Kiva самостійно переміщують товари всередині складу, що дозволяє скоротити витрати на 20 %. Крім економії коштів, це прискорює виконання замовлень і поліпшує рівень задоволеності клієнтів, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Упровадження принципів бережливого виробництва також допомагає оптимізувати витрати й операційну ефективність, що особливо актуально для вітчизняних підприємств. Наприклад, система голосового управління Vocollect може підвищити продуктивність праці на 35 %, забезпечуючи точність комплектації замовлень майже до 100 % та мінімізуючи людські помилки. Завдяки інтеграції машинного навчання для розпізнавання мови, співробітники мають можливість взаємодіяти зі складською системою управління через голосові команди. Це не лише підвищує точність і швидкість операцій, але й поліпшує умови праці, знижуючи стрес та підвищуючи загальну ефективність підприємства [67; 89].

Отже, ефективне управління міжнародними логістичними потоками є критичним фактором конкурентоспроможності компаній у глобальній економіці. Інформаційні технології (ІТ) дозволяють оптимізувати транспортування, складське господарство, управління запасами та моніторинг вантажів у режимі реального часу. Використання цифрових рішень забезпечує інтеграцію глобальних ланцюгів постачань, скорочення витрат та підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Використання ІТ-технологій в управлінні міжнародними логістичними потоками дозволяє підвищити ефективність, прозорість і безпеку процесів. Інтеграція ERP, SCM, IoT, Big Data, хмарних платформ і роботизації забезпечує гнучкість, швидкість та оптимізацію витрат у глобальній логістиці. Міжнародні компанії, що активно впроваджують цифрові рішення, дістають стійку конкурентну перевагу на світовому ринку.

Розділ 2

Галузеві особливості цифрової трансформації діяльності міжнародних компаній

2.1. Цифрові інструменти підтримання експортної діяльності аграрних компаній України в повоєнний період

Відновлення української економіки після війни ставить на перший план завдання розширення зовнішньоекономічної активності, де аграрний сектор традиційно є провідним постачальником валютних надходжень і гарантом продовольчої безпеки. В умовах зруйнованої інфраструктури, обмеженого доступу до міжнародних ринків і загостреної конкуренції саме цифрові технології стають тим інструментом, який дозволяє мінімізувати дисбаланси та підтримати експортний потенціал. Використання цифрових рішень забезпечує оптимізацію логістики й управлінських процесів, прозорість комунікації з іноземними партнерами, пришвидшує документообіг і надає змогу контролювати якість продукції в режимі реального часу. Водночас їхнє проникнення у вітчизняний агробізнес є нерівномірним: разом із компаніями, що активно впроваджують ERP-системи, платформи агромоніторингу й електронний документообіг, значна частина підприємств лише починає цифрову трансформацію. Тому дослідження практичного досвіду окремих компаній стає вагомим джерелом емпіричних даних і основою для вироблення універсальних рекомендацій щодо підсилення експортних можливостей.

Науковий дискурс також надає чітке підґрунтя для вивчення цього процесу. Зокрема, Д. Вербівський акцентує увагу на ліквідації цифрової нерівності як ключовій умові інтеграції агросектору в глобальні ринки [12]. У працях О. Кібік, О. Корнілової та Д. Нетребського розкрито стратегічну роль цифрових інструментів у фінансовому менеджменті [39], а разом із В. Котлубай та Ю. Хайміною вони аналізують механізми державного підтримання експорту [38]. М. Мартинюк звертає увагу на потребу в державному втручанні в стимулювання аграрного виробництва насамперед через фінансові та організаційні важелі [56]. Дослідження Ю. Перегуди та Н. Синюри-Ростун доводять, що використання цифрових технологій дозволяє підвищувати конкурентоспроможність продукції тваринництва, а також пропонують конкретні інструменти для оптимізації експортних

операцій [69; 81]. Б. Шевчук аналізує бар'єри на шляху цифровізації збутової діяльності та підкреслює значення цифрових HR-практик у процесі трансформацій бізнесу [106].

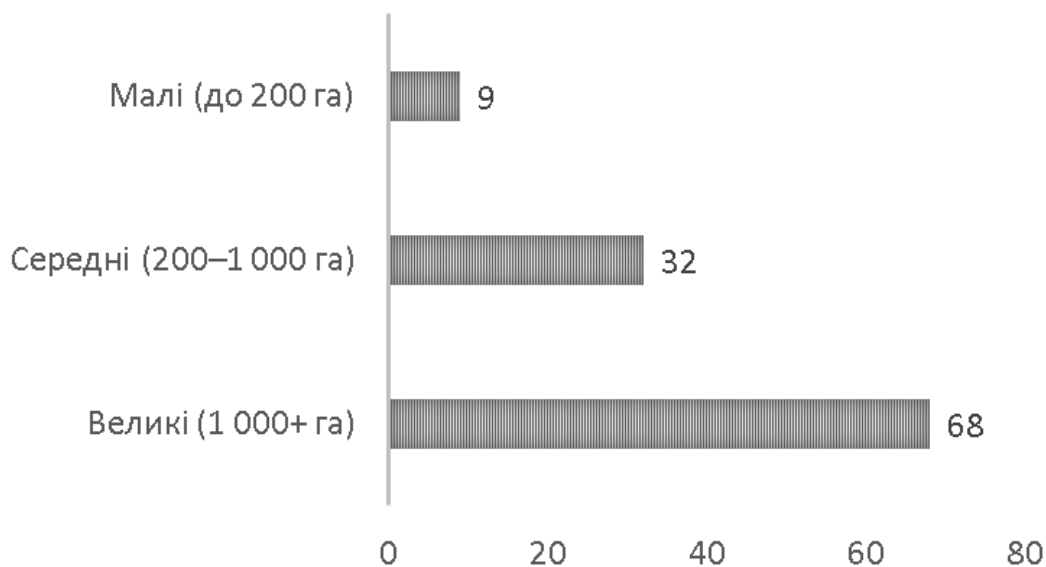
Загалом у наукових і практичних напрацюваннях простежують єдину тенденцію: цифровізацію перетворюють не лише на механізм підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й на ключовий фактор формування конкурентних переваг українських агропідприємств на міжнародному рівні.

Проте більшість робіт у цій сфері фокусують переважно на точному землеробстві та його технологічному потенціалі, тоді як вплив цифрових рішень на експортну діяльність залишається недостатньо дослідженим. Для подолання цього пробілу запропоновано формувати індекс цифровізації експортної активності, що зважає на розвиток електронних каналів комунікації, використання e-commerce, застосування систем Big Data, CRM для управління клієнтами, а також цифрових платформ для спрощення митних і логістичних процедур.

В українських умовах цифрова трансформація аграрного сектору поступово переходить із теоретичного рівня до практичної потреби. Однак цей процес залишається нерівномірним і стикається з бар'єрами інституціонального, фінансового та технічного характеру. Серед найуживаніших інструментів варто зазначити супутниковий моніторинг посівів і врожайності (Cropio, EOSDA), ERP-системи для агробізнесу (AgriChain, Soft.Farm), CRM-рішення для зовнішньоекономічних зв'язків, а також сервіси електронного документообігу («Дія.Бізнес», «Єдиний експортний портал»). Паралельно розвиваються B2B-платформи й розумні логістичні системи відстеження поставок. Усе ширше використовують аналітичні модулі на базі штучного інтелекту та хмарні сервіси для управління бізнес-процесами.

За даними Міністерства економіки України, лише 12 % аграрних компаній упроваджують цифрові рішення комплексно, ще близько 29 % – частково, тоді як понад 59 % залишаються поза процесами цифровізації. Основними причинами цього є фінансові обмеження, дефіцит кадрів і те, що немає належної інфраструктури. Водночас рівень цифрової інтеграції істотно різниться, залежно від масштабу бізнесу: у великих компаніях (понад 1 000 га угідь) частка цифровізованих процесів сягає 68 %, тоді як у малих фермерських господарствах – лише 9 % [65]. Ця диспропорція наочно демонструє структурну нерівність цифрових перетворень

в агросекторі та формує запит на цілеспрямоване підтримання з боку держави й корпорацій для вирівнювання можливостей (рис. 2.1).



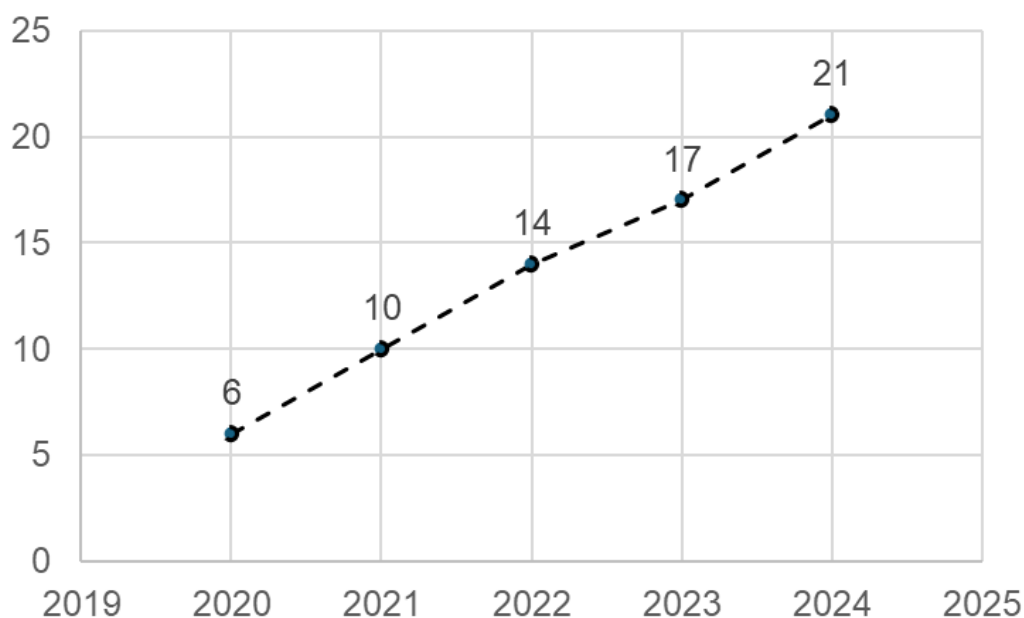
Джерело: складено авторами за [74].

**Рис. 2.1. Порівняння типів підприємств АПК
за часткою цифровізації, %**

Тенденція розвитку цифрових технологій в аграрному секторі України засвідчує стабільне зростання їхнього використання, однак темпи цього процесу залишаються нерівномірними та залежать від масштабів діяльності підприємств і рівня їхньої інтеграції в міжнародну торгівлю. Великі агрохолдинги, зокрема ПрАТ «МХП» та ТОВ «Астарта-Київ», що володіють значним експортним потенціалом, демонструють суттєвий прогрес у сфері цифрової трансформації, що забезпечує зміцнення їхніх конкурентних позицій на глобальних ринках. Натомість малі та середні виробники, які формують основу аграрної економіки країни, значно повільніше долучаються до інноваційних практик через обмежені фінансові ресурси, нестачу кваліфікованих кадрів і слабку інфраструктурну базу.

Одним із головних обмежень цифровізації аграрного сектору є слабо розвинена інтернет-інфраструктура. Зокрема, 2023 року стабільним широкосмуговим доступом було охоплено лише 41 % сільських територій, що практично унеможливляє масове застосування хмарних сервісів та онлайн-рішень. Водночас простежують позитивний тренд: частка підприємств, які впроваджують ERP-системи, зросла із 6 % 2020 року до 21 %

2024 року (рис. 2.2). Це сигналізує про поступове, хоча й нерівномірне розширення цифрової інфраструктури та зростання розуміння агробізнесом переваг цифрових технологій, що в перспективі може стати фундаментом для підвищення продуктивності управління виробничими процесами та зовнішньоекономічною діяльністю.



Джерело: складено авторами за [74; 101].

Рис. 2.2. Частка агропідприємств, що використовують цифрові інструменти, %

Кадровий фактор також залишається критичним: у багатьох сільських регіонах бракує фахівців із достатнім рівнем цифрової компетенції, які здатні впроваджувати та підтримувати сучасні технологічні рішення. Додатково ускладнює ситуацію низький рівень цифрових навичок управлінського персоналу, що гальмує адаптацію інноваційних систем. До інфраструктурних бар'єрів належать не лише слабе інтернет-покриття, а й висока зношеність технічного обладнання на підприємствах. Значна частина агровиробників продовжує користуватися розрізненими чи застарілими програмними продуктами, які не інтегровано у єдину управлінську екосистему.

Додатковим фактором, що стримує процес масштабної цифровізації аграрної сфери, є те, що немає цілісної державної стратегії та належної координації дій. Як свідчать дослідження [7; 98], саме інституціональна

слабкість уповільнює розвиток цифрових інструментів логістики та каналів збуту. Загалом цифрова трансформація аграрного експорту має потенціал суттєво підвищити результативність галузі, однак її ефективність є можливою лише за умови комплексного підходу, що передбачає модернізацію інфраструктури, інвестиції в освітні програми та стратегічне підтримання з боку державних і міжнародних інституцій.

Для більш об'єктивного оцінювання рівня цифровізації аграрного сектору України важливо зважати не лише на аналітичні узагальнення, а й конкретні практики застосування сучасних цифрових рішень у діяльності підприємств. Досвід провідних компаній дозволяє простежити як різноманітність використаних інструментів, так і їхню ефективність у процесі експорту. На особливу увагу заслуговують приклади підприємств, які активно інтегрують цифрові платформи в управління логістикою, CRM-системи, ERP-рішення та електронний документообіг. У цьому дослідженні зосереджено увагу на практичних кейсах ПрАТ «МХП» та ТОВ «Астарта-Київ», що демонструють різні підходи до цифрової трансформації експортних операцій у післявоєнний період.

ПрАТ «МХП» є одним із провідних агропромислових холдингів України, продукцію якого постачають більш ніж у 70 країн світу [100; 151]. Компанія поступово розширює цифрову екосистему, оптимізуючи логістичні процеси, систему управління та клієнтські комунікації. Серед ключових інструментів – Microsoft Teams як багатофункціональна платформа для внутрішньої взаємодії, а також інтеграція з Power Automate, що дозволила автоматизувати значну частину рутинних операцій і підвищити продуктивність. Додатково було впроваджено систему управління IT-послугами iTop для ефективного адміністрування інфраструктури та технічного підтримання. Важливим кроком стало створення цифрового «куточка споживача» у торговельних точках, що забезпечує новий формат взаємодії клієнтів із брендом [98].

ТОВ «Астарта-Київ» є прикладом вертикально інтегрованого агрохолдингу, який системно впроваджує цифрові рішення у виробниче та управлінське середовище [113; 114]. 2017 року було створено власну IT-структуру AgriChain – комплексну платформу для управління ключовими процесами. Вона охоплює модулі для моніторингу земельного банку, контролю за виробничими операціями, управління логістикою та складським обліком, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси [100].

Крім того, компанія стала однією з перших у впровадженні електронного аудиту в партнерстві з Державною податковою службою України, що дало змогу підвищити прозорість фінансової звітності та ефективність взаємодії з державними органами [113; 114]. За результатами дослідження Forbes Україна в співпраці з KPMG, ТОВ «Астарта-Київ» увійшло до 30 найкращих компаній країни за рівнем цифрової трансформації, посівши 17-те місце серед 203 підприємств з 11 галузей економіки [114].

У табл. 2.1 узагальнено результати аналізу цифрових рішень, запроваджених у діяльності ПрАТ «МХП» та ТОВ «Астарта-Київ», із виокремленням типів технологій та їхнього практичного ефекту.

Таблиця 2.1

**Приклади впровадження цифрових інструментів
компаніями ПрАТ «МХП» та ТОВ «Астарта-Київ»**

Підприємства	Використані цифрові інструменти / платформи	Основні призначення	Досягнені результати / ефекти
1	2	3	4
ПрАТ «МХП»	Microsoft Teams + Power Automate	Забезпечення внутрішньої взаємодії працівників та автоматизація типових бізнес-процесів	Підвищення ефективності роботи персоналу, скорочення часу на рутинні завдання
	iTop ITSM	Управління інформаційно-технологічними послугами та підтримання користувачів	Зменшення кількості технічних перебоїв, поліпшення швидкості обслуговування
	Цифровий клієнтський куточок	Підвищення якості взаємодії з покупцями в точках продажу	Формування сучасного сервісного підходу, зростання лояльності споживачів
ТОВ «Астарта-Київ»	AgriChain	Комплексне управління земельним фондом, агропроцесами та логістикою	Цифрова прозорість бізнесу, оптимізація виробничих ланцюгів
	Е-аудит	Автоматизована підготовка фінансової звітності та електронна взаємодія з податковими органами	Зменшення часу на підготовку звітів, підвищення довіри державних інституцій

1	2	3	4
	Індекс цифрової зрілості	Внутрішнє оцінювання рівня цифрової трансформації компанії	Потрапляння до 30 найбільш цифровізованих компаній України (17-те місце серед 203 учасників)

Джерело: складено авторами за [59; 61; 113; 114; 151].

Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» та ТОВ «Астарта-Київ» свідчить про послідовність і системність їхньої цифрової модернізації, яка охоплює як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішні комунікаційні канали зі стейкхолдерами. У разі із ПрАТ «МХП» основний акцент роблять на використанні хмарних технологій, що інтегрують корпоративні сервіси з автоматизованими процесами управління. Це дозволяє підвищувати швидкість реагування на управлінські виклики, знижувати ймовірність технічних перебоїв та поліпшувати рівень клієнтського сервісу.

ТОВ «Астарта-Київ» натомість реалізує стратегію розбудови власних цифрових екосистем. Яскравим прикладом є платформа AgriChain, яка охоплює повний цикл агровиробництва та логістики – від управління земельним банком і моніторингу складських запасів до координації транспортних потоків. Такі технологічні рішення забезпечують більшу прозорість процесів, оперативність в ухваленні рішень та розширюють можливості аналітики.

Унаслідок цього обидва підприємства зміцнюють конкурентоспроможність на глобальних аграрних ринках, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Із метою кількісного відображення рівня цифрової інтеграції в агробізнесі було використано індекс цифровізації аграрних підприємств (ID). Цей показник сформовано як інтегральний середній індикатор, що відображає ступінь поширення та інтенсивність застосування цифрових інструментів, які безпосередньо впливають на результативність експортної діяльності.

За підсумками аналізу виокремлено шість основних напрямів цифровізації, які визначають динаміку розвитку агроекспорту України:

ERP-системи (ресурсне планування);

CRM-системи (управління клієнтськими відносинами);
електронний документообіг (контракти, сертифікати, митне оформлення);

TMS-системи або логістичні платформи;

BI-інструменти (аналітику ринків і внутрішніх показників);

хмарні сервіси / IoT / супутниковий моніторинг.

Для кожної компанії (ПрАТ «МХП», ТОВ «Астарта-Київ») здійснювали експертне оцінювання ступеня впровадження кожного із цифрових інструментів за 3-бальною шкалою (табл. 2.2):

0 балів – немає використання;

0,5 бала – часткове або пілотне використання;

1 бал – повне та інтегроване впровадження.

Індекс цифровізації (ID) розраховували за такою формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n}, \quad (2.1)$$

де B_i – оцінювання за кожний цифровий напрям;

n – кількість основних цифрових напрямів, релевантних для агроекспорту, у нашому випадку – 6.

Таблиця 2.2

Рівень цифровізації аграрних підприємств

№ з/п	Цифрові інструменти	ПрАТ «МХП», бал	ТОВ «Астарта-Київ», бал
1	ERP-система (планування ресурсів)	1,0	1,0
2	CRM-система	1,0	0,5
3	Електронний документообіг	1,0	1,0
4	TMS / логістичні рішення	0,5	0,5
5	BI / аналітика	0,5	0,5
6	IoT / супутниковий моніторинг / точне землеробство	1,0	0,5
	Індекс цифровізації ($\sum / 6$)	0,83	0,67

Результати оцінювання свідчать, що ПрАТ «МХП» демонструє високий рівень цифрової інтеграції, тоді як ТОВ «Астарта-Київ» займає позицію із середнім ступенем цифрового розвитку. Для наочнішого подання

впливу цифрових технологій на економічні показники аграрних підприємств доцільно здійснити графічний аналіз взаємозв'язків між інтегральним індексом цифровізації та ключовими параметрами ефективності діяльності компаній, як-от рентабельність, обсяги експорту та рівень логістичних витрат. Таке порівняння дозволяє виявити основні тренди та встановити кореляційні залежності, що суттєво поглиблює аналітичне розуміння того, як застосування цифрових інструментів впливає на розвиток аграрного експорту (рис. 2.3 – 2.5).

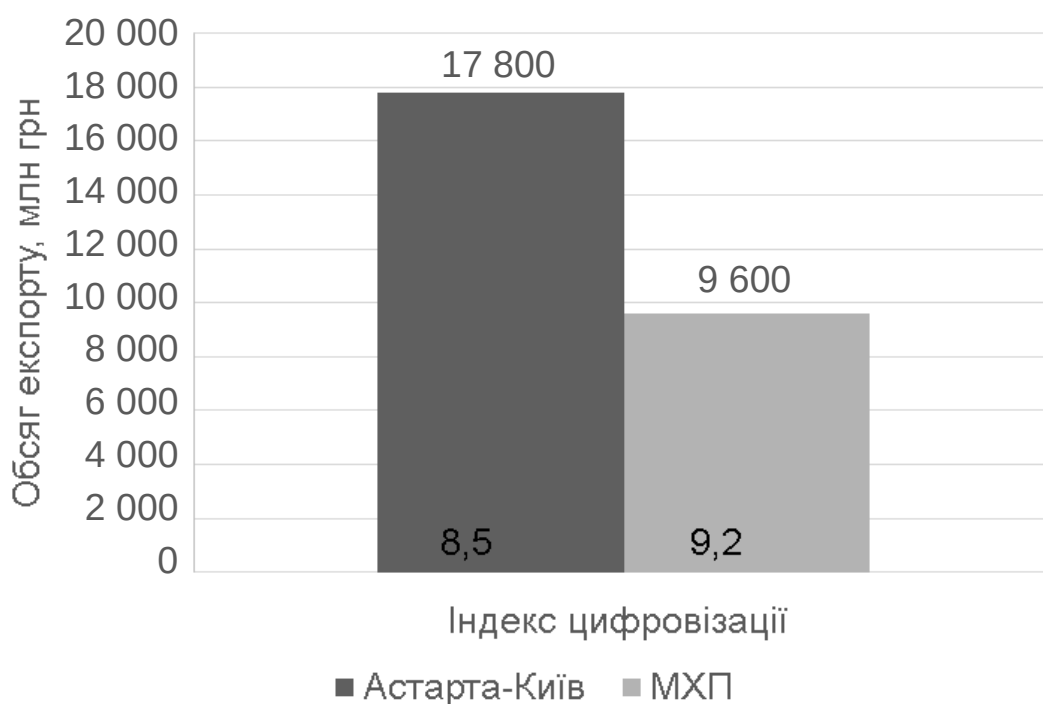


Рис. 2.3. Залежність між обсягами експорту та рівнем цифровізації

Незважаючи на загальну тенденцію до позитивного зв'язку між індексом цифровізації аграрних підприємств та обсягами експорту, ТОВ «Астарта-Київ» демонструє експортні показники, які перевищують очікувані для її рівня цифрової інтеграції. Це свідчить про наявність додаткових факторів, що компенсують обмежену цифрову зрілість, зокрема високий рівень вертикальної інтеграції – наявність власних переробних потужностей, транспортної інфраструктури та ефективних експортних каналів.

Стратегія компанії, зосереджена на продуктах із високою доданою вартістю, також сприяє підвищенню експортного доходу, незалежно від ступеня цифровізації логістики та клієнтських сервісів.

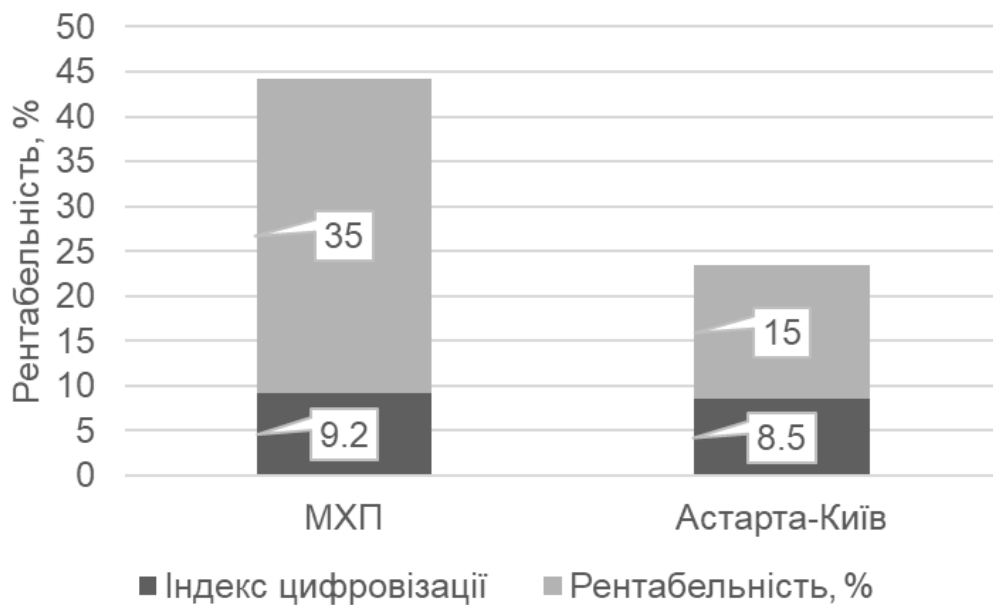


Рис. 2.4. Залежність між рівнем цифровізації та рентабельністю

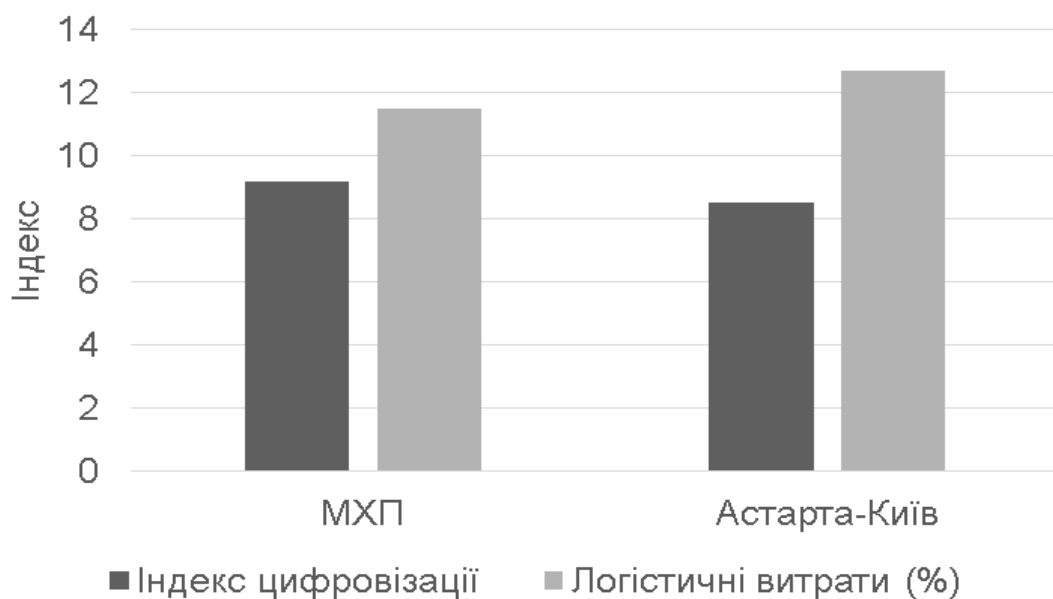


Рис. 2.5. Залежність між цифровізацією і логістичними витратами

Важливу роль відіграє професійна управлінська команда, здатна забезпечити ефективність ключових бізнес-процесів навіть без повної цифрової автоматизації. Це демонструє, що цифровізація є критичною для конкурентоспроможності, проте її вплив реалізують лише в поєднанні з організаційними, управлінськими та ринковими факторами. Найвищі результати показують ті компанії, які інтегрують CRM-, ERP- та логістичні

платформи. Загалом, графічний аналіз підтверджує, що цифрова трансформація слугує потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрного експорту в умовах післявоєнного відновлення.

Водночас дослідження виявило ряд бар'єрів, що уповільнюють упровадження цифрових рішень у період післявоєнної відбудови. Незважаючи на усвідомлення важливості інновацій, підприємства стикаються з низьким рівнем розвитку інфраструктури, особливо в постраждалих регіонах, обмеженими фінансовими ресурсами та браком ІТ-фахівців. Серед інших перешкод – управлінські та культурні фактори: немає стратегічного бачення, фрагментарне використання цифрових рішень і слабка координація. На державному рівні простежують дефіцит цілісної політики підтримання цифровізації, серед них брак нормативно-правової бази та стратегії розвитку цифрового експорту. Узагальнення основних бар'єрів з оцінюванням їхнього впливу та ймовірності подолання наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Головні перепони на шляху цифровізації експортних процесів
українського аграрного сектору в умовах
післявоєнного відновлення**

№ з/п	Бар'єри	Опис проблем	Рівень впливу (1 – 5)	Імовірність подолання (1 – 5)	Коментарі
1	2	3	4	5	6
1	Інфраструктурні обмеження	Слабке інтернет-покриття та нестабільний мобільний зв'язок у сільських районах, що ускладнює використання цифрових сервісів	5 – критичний	3 – середня	Розвиток цифрової інфраструктури потребує координації державних і приватних ініціатив і значного часу
2	Кадровий дефіцит	Брак ІТ-спеціалістів та низький рівень цифрової грамотності персоналу агропідприємств	4 – високий	2 – низька	Підготовка кваліфікованих кадрів займає роки; вплив фахівців за кордон посилює проблему

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
3	Фінансові обмеження	Недостатнє фінансування для впровадження цифрових платформ та технологій, зниження рентабельності через війну	4 – високий	3 – середня	Без грантів чи пільгових кредитів більшість МСП не здатні інвестувати в цифрові інструменти
4	Низька цифрова культура	Немає стратегічного бачення, опір змінам серед керівників та співробітників	3 – середній	4 – висока	Освітні програми та внутрішні тренінги можуть змінити ставлення до цифровізації
5	Фрагментарна цифровізація	Використання окремих модулів без інтеграції у єдині ERP/CRM-системи	3 – середній	4 – висока	Необхідне методичне та консалтингове підтримання для формування комплексних рішень
6	Регуляторні бар'єри	Недосконалість правової бази для цифрового експорту	4 – високий	2 – низька	Потрібен системний урядовий підхід та адаптація до європейських стандартів
7	Немає національної стратегії	Немає державної програми цифровізації АПК та координувального центру	5 – критичний	3 – середня	Потрібно визначити цільові показники та механізми підтримання в межах політики економічного відновлення

Примітки:

рівень впливу: 1 – мінімальний, 5 – критичний;

імовірність подолання: 1 – дуже низька, 5 – дуже висока.

Аналіз даних із табл. 2.3 демонструє, що на процес цифровізації аграрного сектору найбільший вплив мають структурні перешкоди, зокрема обмежена інфраструктура та дефіцит фінансових ресурсів.

Технологічні проблеми, як-от слабка інтеграція ІТ-систем, особливо критичні для компаній, які прагнуть розширити експортні операції.

Кадрові виклики загострюються через масову міграцію фахівців та недостатню підготовку персоналу у сфері аграрної цифровізації.

Управлінські бар'єри, що виникають через те, що немає стратегічного бачення керівництва, стримують ефективність навіть тих цифрових інструментів, які вже є доступними.

Найменший, проте все ще вагомий, вплив мають нормативно-правові обмеження, зокрема щодо електронного оформлення документів та сертифікації.

Такий аналіз свідчить про наявний дисбаланс між прагненням модернізувати підприємства та фактичними умовами їхньої діяльності. Без комплексного підтримання з боку держави цифрові ініціативи залишаються переважно ситуативними. Потенціал цифрових платформ існує, але його реалізацію обмежено нестачею необхідної інфраструктури в сільській місцевості. Відтак, цифрова трансформація потребує цілісного підходу, який поєднує технологічні й управлінські аспекти.

У зв'язку із цим виникає потреба в розробленні практичних рекомендацій, що дозволять підприємствам не лише адаптуватися до нових реалій, а й зміцнити свої конкурентні позиції на світових ринках. Ефективне використання цифрових інструментів є здатним забезпечити оперативність, прозорість і прогнозованість експортних процесів, що особливо важливо в період післявоєнного відновлення економіки.

Серед основних пропозицій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств виділяють таке:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтеграцію виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів для забезпечення ефективного контролю та координації.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management) – оптимізацію взаємодії з іноземними партнерами, ведення клієнтської бази, аналіз потреб та підвищення рівня обслуговування.

3. TMS-системи (Transportation Management Systems) – планування логістики, маршрутизацію транспортних потоків та контроль за перевезеннями.

4. Інструменти електронного документообігу – прискорення зовнішньоекономічних транзакцій, використання електронного підпису, сертифікацію продукції та митне оформлення.

5. Платформи електронної комерції та цифрового просування експорту дозволяють підприємствам виходити на міжнародні ринки без потреби в залученні посередників, відкриваючи прямий контакт із закордонними покупцями.

6. BI-платформи (Business Intelligence) забезпечують комплексний аналіз ринкових тенденцій, динаміки цін, сезонних коливань та дозволяють ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі здобутих даних.

7. Системи супутникового моніторингу та IoT-рішення дають змогу збирати оперативні дані з полів, контролювати використання ресурсів, прогнозувати врожайність і формувати ефективні стратегії експортних поставок.

8. Фінансово-аналітичні платформи слугують для управління валютними ризиками, відстеження коливань курсу валют, а також підтримання кредитування і страхування експортної діяльності.

9. Хмарні платформи для управління агровиробництвом забезпечують поточний контроль за виробничими процесами, оптимізацію ресурсів і підвищення оперативності управлінських рішень.

10. Інструменти кібербезпеки гарантують захист корпоративних даних під час роботи з міжнародними клієнтами та на відкритих електронних майданчиках.

Зважання на зазначені технологічні виклики та бар'єри, а також інтеграцію практичного досвіду провідних аграрних підприємств, демонструє нагальну потребу в комплексному підході для посилення цифрового підтримання агросектору. Необхідно визначити пріоритетні напрями модернізації як на рівні окремих компаній, так і в межах державної політики, що буде сприяти збереженню та розвитку стабільного експортного потенціалу агросектору під час післявоєнного відновлення (рис. 2.6). Такі заходи не лише будуть сприяти зміцненню конкурентоспроможності українського аграрного експорту, а й стимулювати розвиток інноваційних процесів у сільському господарстві загалом.

Результати дослідження підтверджують, що цифрові технології відіграють визначальну роль у відновленні та розвитку експортної діяльності агропідприємств у післявоєнний період.

Аналіз наукових джерел та практичних кейсів показує, що інтеграція сучасних цифрових рішень, як-от CRM-системи, ERP-платформи, електронний документообіг і модулі логістики, дозволяє підвищити ефективність операцій, оптимізувати взаємодію з міжнародними партнерами

та скоротити витрати. Це приводить до зростання прибутковості та обсягів експорту, що є критично важливим для стабілізації економіки та забезпечення надходжень іноземної валюти.



Рис. 2.6. Основні напрями поліпшення цифрового підтримання експорту в агросекторі

Водночас дослідження демонструє, що навіть компанії із середнім рівнем цифрової зрілості можуть показувати високі результати в експортній діяльності. Такі досягнення зумовлено додатковими факторами, серед яких стратегічна вертикальна інтеграція, диверсифікований портфель експортної продукції та ефективне управління ключовими бізнес-процесами. Тому цифровізацію слід розглядати як один із компонентів комплексної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Проте є низка факторів, які гальмують цифрову трансформацію, а саме: низький рівень цифрової інфраструктури, обмежене фінансування та дефіцит кваліфікованих фахівців. У післявоєнних умовах агросектор має потенціал стати локомотивом економічного зростання, а цифровізація експортних процесів – ключовим фактором досягнення цієї мети.

Отже, стимулювання та підтримання цифрових ініціатив у сфері аграрного експорту мають стати пріоритетом державної політики.

Воєнні дії, руйнування логістичних ланцюгів, зниження обсягів експорту та валютні обмеження суттєво вплинули на стабільність валютних надходжень підприємств АПК. Зросла волатильність курсу, що ускладнило прогнозування доходів і витрат у зовнішньоекономічній діяльності, особливо для аграрного бізнесу, який є ключовим джерелом надходжень іноземної валюти. У таких умовах управління валютними ризиками набуває особливої актуальності, адже безпосередньо впливає на фінансову стійкість компаній, збереження експортного потенціалу та загальну економічну безпеку. Більшість підприємств не володіє достатніми інструментами для ефективного хеджування, що підкреслює потребу в системному аналізі та впровадженні механізмів управління валютними ризиками, адаптованих до геополітичної нестабільності та специфіки агросектору України.

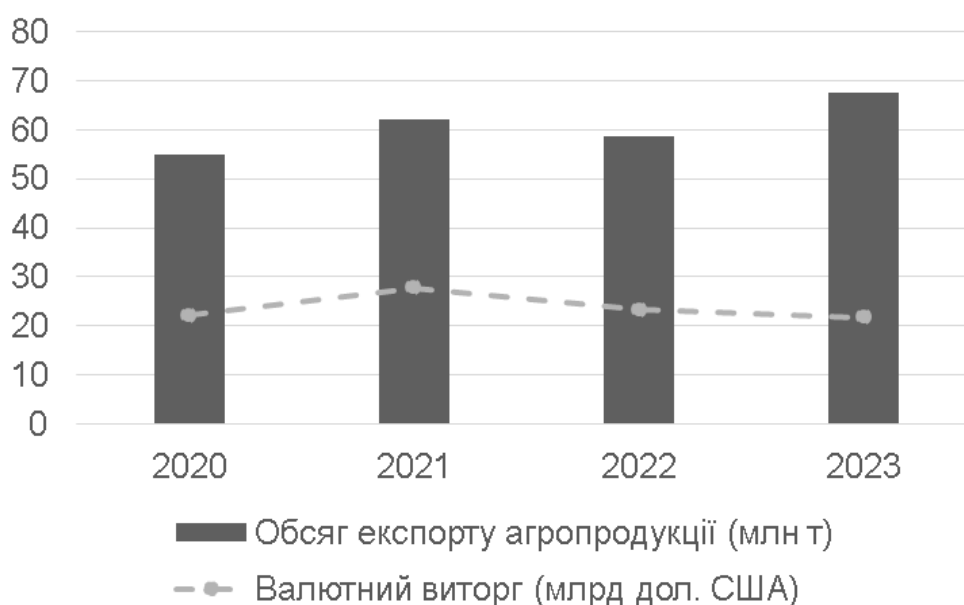
Зважаючи на актуальність питання, доцільним є узагальнення наукових підходів до управління валютними ризиками в агропромисловому комплексі. Аналіз робіт вітчизняних і закордонних експертів, як-от В. Бабайлов, О. Курденко [2], С. Барраль, Ф. Дедьє, А. Томас [120], Л. Калачевська [32], О. Кириченко, А. Поліщук [37], О. Руда, О. Марценюк, Я. Гусак [76], І. Свиноус [79], Є. Тіщенко [87], Л. Петик, В. Нурієва [70], В. Яценко [109], підтверджує ефективність системного підходу до оцінювання та управління валютними ризиками – від аналітичного рівня до практичного застосування. Серед основних інструментів виділяють форвардні контракти, природне хеджування, валютну диверсифікацію та моделювання ризиків. Обмежений доступ до фінансових інструментів та регуляторні обмеження залишаються ключовими перешкодами для ефективного управління валютними ризиками в Україні.

Незважаючи на вагомий науковий доробок, більшість досліджень зосереджено на банківському секторі або теоретичних аспектах, тоді як практичні методи реагування агропідприємств на валютну волатильність в умовах геополітичної нестабільності досліджено недостатньо. Особливо важливо зважаючи на вплив воєнних дій, міжнародних санкцій та порушень зовнішньоекономічних ланцюгів, які суттєво змінюють умови ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті критично необхідний комплексний аналіз механізмів адаптації аграрного сектору до валютних

ризиків, з огляду на ринкові обмеження, державне регулювання та можливості хеджування.

Аграрний комплекс традиційно є основним джерелом валютного виторгу України. Після початку повномасштабного вторгнення його значення в підтриманні зовнішньоекономічної стабільності лише зросло. Значну частку експорту здійснюють за контрактами в іноземній валюті, що підвищує ризики коливань курсу для підприємств галузі.

2023 року обсяг експорту агропродукції досяг 67,5 млн тонн, що на 15 % перевищує показник 2022 року. Водночас валютний виторг від агроекспорту знизився до 21,8 млрд дол. США, що на 7 % менше ніж попереднього року [1]. Основними причинами стали зниження світових цін на зернові й олійні культури, ускладнена логістика через блокування портів і руйнування транспортної інфраструктури на Півдні України. Динаміку обсягів експорту та валютного виторгу показано на рис. 2.7.

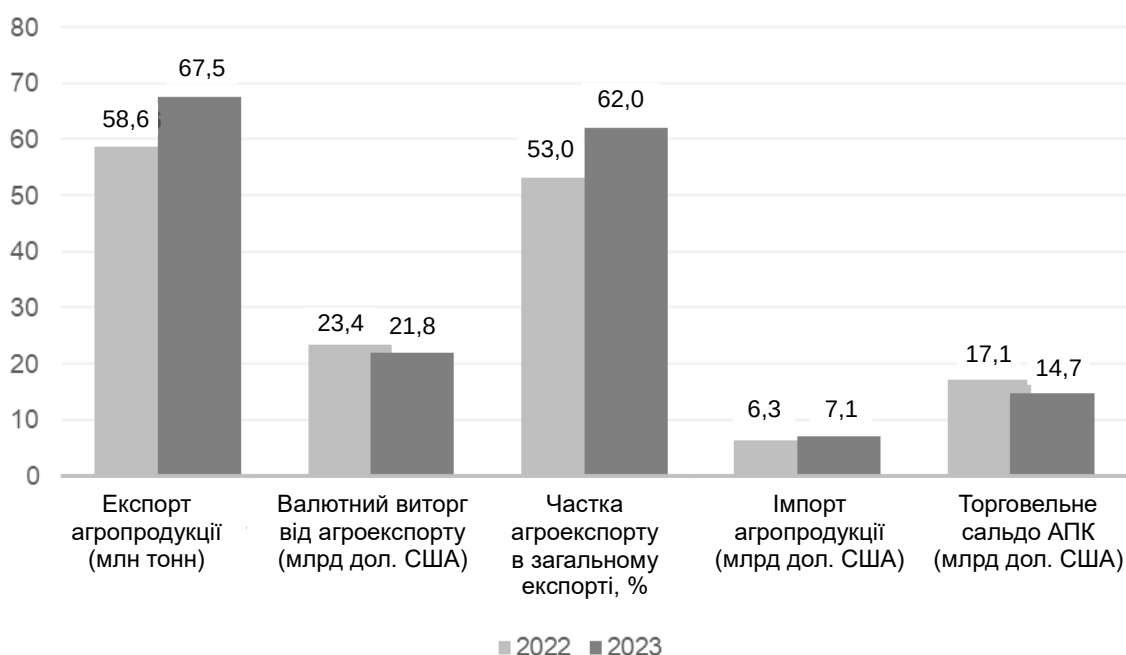


Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1; 93].

Рис. 2.7. Динаміка обсягів агроекспорту та валютного виторгу України у 2020 – 2023 рр.

Слід зазначити, що фізичні обсяги експорту української агропродукції продовжували зростати, тоді як їхню вартість у грошовому обчисленні знижували. Це свідчить про те, що експортери часто були змушеними реалізовувати продукцію за зниженими цінами, що негативно

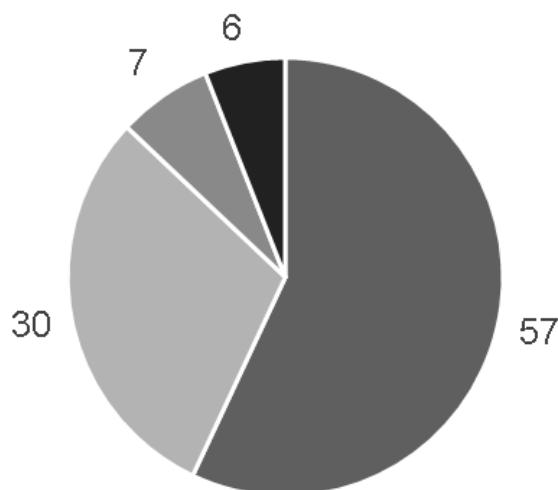
впливало на прибутковість. Такий дисбаланс посилює економічні наслідки валютної волатильності, адже валютні надходження не покривають зростальні витрати в гривневому еквіваленті. За підсумками 2023 року аграрна продукція становила 62 % від загального обсягу експорту України – найвищий показник за всю історію незалежності країни (рис. 2.8). Це підкреслює високу концентрацію зовнішньоторговельних потоків в аграрному секторі та акцентує на критичній важливості управління валютними ризиками для забезпечення стабільності платіжного балансу держави.



Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1; 25; 93].

Рис. 2.8. Аналіз зовнішньоекономічних показників агросектору України за 2022 – 2023 рр.

У структурі валютних надходжень найбільша частка припадала на експорт до країн Європейського Союзу – 12,6 млрд дол. США, що становить 57 % від загального обсягу аграрного експорту. Другу позицію займає Азійський регіон із сумарним обсягом 6,6 млрд дол. США, а третю – Африка з показником 1,6 млрд дол. США. Такий географічний розподіл постачань забезпечує певну диверсифікацію валютних ризиків, завдяки мультивалютним контрактам. Водночас зростання імпорту агропродукції до 7,1 млрд дол. США 2023 року (+13 %, порівняно із 2022 роком) частково знижує позитивний ефект диверсифікації (рис. 2.9).



■ Європейський Союз (ЄС) ■ Азія ■ Африка ■ Інші регіони

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [25].

Рис. 2.9. Частка агропродукції в загальному експорті, %

Незважаючи на численні виклики, аграрний сектор України продовжував демонструвати позитивне торговельне сальдо, яке 2023 року становило 14,7 млрд дол. США. Це підкреслює стратегічне значення галузі для стабілізації курсу національної валюти, формування резервів Національного банку та забезпечення фінансування критично важливого імпорту.

Макроекономічні показники підтверджують високу експортну залежність АПК: частка агропродукції в загальному експорті країни перевищила 62 %, а валютний виторг агропідприємств становив 21,8 млрд дол. США. Водночас доходи переважно надходять у валюті, тоді як витрати – заробітні плати, податки та частина матеріальних ресурсів – здійснюють у гривнях. Така дисбалансна структура посилює вплив валютних ризиків, особливо на фоні девальвації гривні, коливань курсу та обмежень валютного регулювання в період воєнного стану.

Основні категорії валютних ризиків для агропідприємств містять:

транзакційний ризик – зміни курсу між укладенням контракту та фактичним отриманням платежу;

перерахунковий ризик – коливання вартості активів і зобов'язань за консолідації фінансових результатів;

економічний ризик – довгострокові втрати конкурентоспроможності через валютні флуктуації.

Суттєвими факторами виникнення ризиків є пошкодження логістичної та портової інфраструктури, обмеження експорту до регіонів Близького Сходу та Північної Африки, а також перехід від фіксованого валютного курсу до керовано плаваючого режиму в поєднанні з нестабільністю банківської системи.

Для практичного оцінювання управління валютними ризиками було вибрано чотири провідні агрокомпанії: ТОВ «Кернел», ТОВ «Астарта-Київ», ПрАТ «МХП» та ТОВ «Нібулон». Вони вирізняються системністю у структурі експорту, прозорістю фінансової звітності та високою часткою валютних надходжень, що робить їх особливо чутливими до коливань валютного курсу.

Короткий опис компаній:

ТОВ «Кернел» – найбільший експортер рослинних олій і зернових;

ТОВ «Астарта-Київ» – його диверсифікований портфель (цукор, соя, молочне скотарство) із великою часткою валютних доходів;

ТОВ «Нібулон» – один із провідних експортерів пшениці та зернових, активний інвестор у логістику та портову інфраструктуру;

ПрАТ «МХП» – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій.

Аналіз фінансової звітності здійснювали за такими ключовими критеріями:

динамікою чистого прибутку в національній та іноземній валютах;

обсягом та структурою валютних надходжень і виплат;

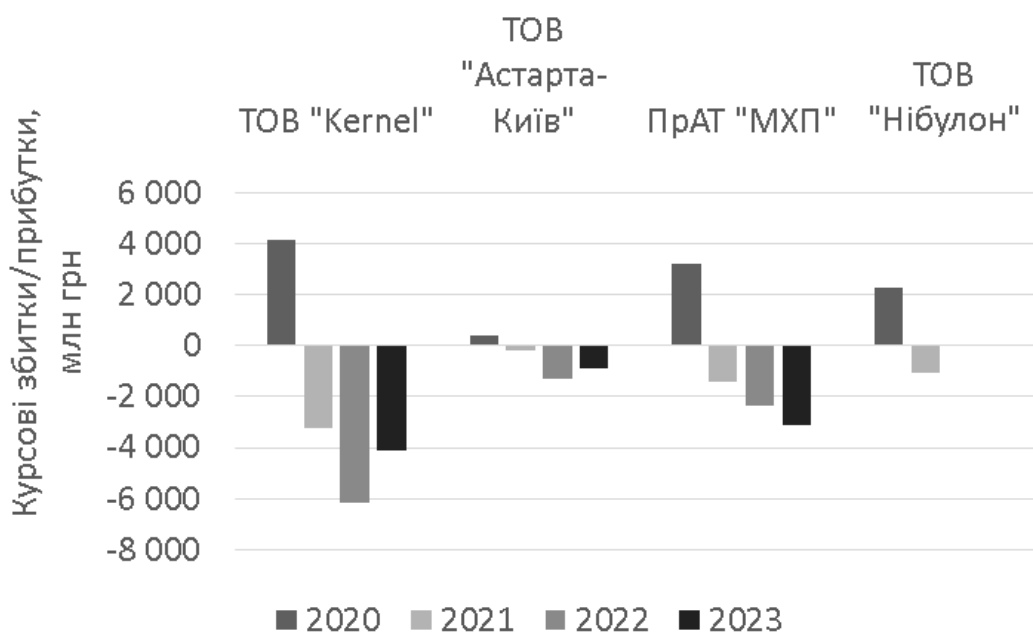
відкритістю валютної позиції (перевагою активів або зобов'язань у валюті);

наявністю інструментів хеджування у звітні періоди;

співвідношенням доходів і витрат, чутливих до коливань валютного курсу.

У межах дослідження оцінювали транзакційний, економічний та перерахунковий ризики. Для кожної компанії було визначено провідні ризики та застосовані методи їхньої мінімізації. Динаміку курсових збитків ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ «Астарта – Київ», та ТОВ «Нібулон» показано на рис. 2.10.

Динаміку курсових утрат зазначених компаній демонструє реальний вплив валютних коливань на фінансові показники українських агропідприємств.



Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7; 59; 100; 113].

**Рис. 2.10. Динаміка курсових збитків компаній
ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ «Астарта-Київ», ТОВ «Нібулон»**

Зокрема 2020 року ПрАТ «МХП» зазнала суттєвих курсових збитків, що помітно відобразилося на її фінансовому результаті. Інші компанії, зокрема ТОВ «Кернел», ТОВ «Астарта-Київ» та ТОВ «Нібулон», також відчували наслідки валютних коливань, хоча точні розміри їхніх збитків не завжди публікували. Значні курсові втрати у 2022 – 2024 рр. у поєднанні з низькою операційною ефективністю підкреслюють посилення впливу валютних ризиків, логістичних труднощів та зовнішньополітичної нестабільності. Ці факти підтверджують нагальну потребу у впровадженні активних механізмів валютного хеджування, страхування ризиків та геоекономічного переорієнтування експортної діяльності.

На основі даних, показаних на рис. 2.10, виділяють основні інструменти управління валютними ризиками, які використовують підприємства АПК. Їх систематизовано та узагальнено в табл. 2.4 для подальшого практичного застосування.

Підприємства агропромислового комплексу України, активно задіяні в зовнішньоекономічній діяльності, постійно стикаються з високим рівнем валютних ризиків, що зумовлено нестабільністю гривневого курсу та сильною залежністю від експорту.

Інструменти управління валютними ризиками

Інструменти / компанії	ТОВ «Кернел»	ТОВ «Астарта-Київ»	ПрАТ «МХП»	ТОВ «Нібулон»
1. Природне хеджування	Системне застосування: витрати та доходи в одній валюті	Часткове використання	Повсюдне застосування	Локалізоване застосування
2. Валютні депозити / кредити	Активне залучення валютних кредитів	Обмежене використання	Використання валютних кредитів	Є кредити в іноземній валюті
3. Форвардні контракти / деривативи	Застосування форвардних контрактів	Не застосовують	Використовують форварди	Інформацію не оприлюднено
4. Операційна диверсифікація	Наявність філій у Польщі та ЄС	Орієнтація на внутрішній ринок та ЄС	Продаж продукції більш ніж у 50 країн	Розширення на Дунайський регіон
5. Резервування курсових збитків	Відображено у фінансовій звітності	Часткове резервування	Формування резервів	Не визначено
6. Системний підхід до валютного ризику	Окремі розділи у фінансовій звітності	Обмежене впровадження	Ризик-менеджмент інтегровано у бізнес-процеси	Не явно відображено
7. Рівень ризик-менеджменту	Високий	Середній	Високий	Низький – середній

Джерело: сформовано на основі [7; 59; 100; 113].

Табл. 2.5 демонструє основні інструменти, які застосовують для зниження валютної чутливості вітчизняних аграрних компаній.

Найпоширенішим механізмом є природне хеджування, яке передбачає синхронізацію валютної структури доходів і витрат. Це дозволяє знизити ризик коливань курсу через вирівнювання валютних потоків: якщо закупівлі сировини чи обладнання здійснюються у тій самій валюті, що й надходження виторгу, вплив коливань знижують.

Рекомендовані кроки для посилення валютної стабільності підприємств АПК України

Проактивні кроки	Очікувані ефекти	Пояснення
1. Диверсифікація експортних ринків	Зниження ризику залежності від коливань окремих валют	Вихід на нові ринки збуту з різними валютними потоками, наприклад, крім ЄС, Азія та Африка, що знижує концентрацію валютних ризиків
2. Відкриття валютних депозитів у стабільних юрисдикціях	Захист ліквідності від девальвації гривні	Зберігання валютного виторгу в доларах або євро в надійних банківських системах, із метою зниження ризику втрат через коливання національної валюти
3. Використання форвардів та опціонів	Фіксація валютного курсу для майбутніх платежів або надходжень	Фінансові інструменти, що дозволяють заздалегідь зафіксувати курс і знизити невизначеність під час укладання контрактів
4. Локалізація виробництва за кордоном	Природне хеджування через доходи в іноземній валюті	Відкриття філій або виробничих потужностей у країнах з іншою валютою (приклад: Румунія, Польща, Сербія – досвід ТОВ «Нібулон»), що знижує валютний ризик операцій
5. Формування резервного валютного фонду	Пом'якшення наслідків короткострокових валютних шоків	Створення резерву для покриття раптових змін курсу або перешкод із надходженням виторгу, що забезпечує фінансову стійкість компанії

Ще одним популярним підходом є диверсифікація валютних контрактів. Підприємства прагнуть розподіляти розрахунки між кількома валютами (доларом США, євро, польським злотим), що забезпечує більшу гнучкість під час переговорів та стабільність прогнозування грошових потоків.

Деякі компанії застосовують обмежене хеджування за допомогою форвардних контрактів, проте на практиці цей інструмент використовують рідко через обмежений доступ до організованого ринку деривативів та високі витрати на обслуговування таких операцій. Крім того, низьке державне підтримання та обмежена фінансова грамотність працівників знижують можливості активного застосування класичних інструментів хеджування, поширених у розвинених країнах.

Окремі компанії впроваджують внутрішні регламенти валютної політики, що передбачають моніторинг курсової ситуації, короткострокове прогнозування та коригування валютної позиції всередині корпоративної структури. Такі підходи зазвичай ґрунтуються на внутрішньому досвіді й мають переважно реактивний характер, спрацьовуючи вже після виникнення ризиків.

Загалом аналіз показує, що механізми управління валютними ризиками в українському агросекторі залишаються фрагментарними та переважно оборонними, що потребує їхнього інституціонального посилення та адаптації до умов воєнного та післявоєнного періоду. На основі досвіду провідних компаній (ТОВ «Астарта-Київ», ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ «Нібулон») і світових практик сформовано перелік проактивних кроків, доцільних для впровадження в умовах геополітичної нестабільності, які узагальнено в табл. 2.10.

Табл. 2.10 дозволяє визначити конкретні кроки, які українські аграрні компанії можуть реалізувати для зниження валютних ризиків в умовах геополітичної нестабільності та волатильності ринку. Рекомендації ґрунтуються на практиках лідерів ринку (ТОВ «Астарта-Київ», ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ «Нібулон») і міжнародних підходах до управління валютними ризиками. Кожен крок має подвійний ефект: мінімізує втрати від курсових коливань і підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Доцільно виділити такі ключові напрями:

державне підтримання – створення програм доступу до ефективних інструментів хеджування, серед яких субсидовані кредити та валютні деривативи;

розвиток валютного ринку – стабільна робота та розширення ринку валютних деривативів буде сприяти активному використанню сучасних фінансових інструментів підприємствами АПК;

інтеграція стратегічного валютного планування – входження валютного менеджменту до загальної системи ризик-менеджменту дозволяє зважати на внутрішні та зовнішні фактори, підвищуючи адаптивність та стійкість підприємств.

Макроекономічний аналіз підтверджує високий ступінь валютної залежності АПК, що робить сектор критично важливим для національної економіки. Приклад провідних компаній демонструє, що курсові коливання та девальвація гривні можуть призводити до суттєвих збитків, а наявні механізми управління валютними ризиками залишаються фрагментарними

та переважно оборонними: природне хеджування, валютні депозити/кредити, форвардні контракти застосовують нерівномірно та без системної централізованої стратегії.

Отже, механізми управління валютними ризиками підприємств АПК України мають бути суттєво підсиленими, зокрема за такими напрямками, як розроблення внутрішніх політик ризик-менеджменту з акцентом на проактивність, сценарне планування та оцінювання валютної чутливості; підвищення фінансової грамотності управлінського персоналу щодо інструментів хеджування та залучення професійних фінансових консультантів; інституціональне підтримання держави; стимулювання контракування в стабільних валютах; зниження залежності від ризикових напрямів експорту й одночасне зміцнення співпраці з новими партнерами у ЄС та країнах Дунайського регіону.

Системне впровадження багаторівневих механізмів валютного захисту дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємств АПК України в умовах продовження зовнішньої турбулентності.

2.2. Цифрова трансформація ринку ІТ-послуг в Україні в умовах зміни товарної та географічної структури міжнародного бізнесу

Зміни в географічній і товарній торговельній структурі України останнім часом відображають складний політичний та економічний контекст, а також інші глобальні фактори. Україна є змушеною шукати нові ринки збуту для своїх товарів. Усе це призвело до зменшення експорту до країн СНД та зростання торговельних зв'язків з іншими країнами, зокрема країнами Європейського Союзу, Азії, Північної Америки та Африки. Така ситуація змушує Україну активно працювати над диверсифікацією експортного портфеля, зокрема збільшувати виробництво й експорт високотехнологічних товарів, агропродукції, послуг та інших галузей, що допоможе знизити залежність від обмежених секторів.

Питанню важливості диференціації в товарній і географічній структурі торгівлі для економіки країни присвячено роботи таких дослідників, як Є. Іванов [30], С. Ковальчук [43], О. Макаренко, М. Курченко [55], В. Михайлов [58], І. Обухов [65], О. Ткачук [88], О. Халавка [97], В. Харчук, Б. Луців [98], І. Федун, О. Генералов [94]. Автори зазначають, що дослідження змін у товарній і географічній структурі торгівлі є важливими для успішного економічного розвитку України, оскільки вони змінюють акценти ринків

збуту, визначають пріоритетні напрями виробництва в країні, формують державну політику й економічне планування діяльності підприємств.

Сучасні зміни в географічній і товарній торговельній структурі свідчать про потребу в адаптації економіки України до нових умов та пошуку нових можливостей для розвитку, з'ясування основних напрямів змін, їхніх причин і наслідків. Зміни в географічній і товарній торговельній структурі України відображають складний політичний та економічний контекст, який впливає на баланс експорту й імпорту країни, формує нові можливості та виклики для українських підприємств і економіки загалом. У разі зміни товарної структури експорту відбувається зміна в асортименті експортованих товарів та структурі імпорту. Наслідками цього є диверсифікація торговельного портфеля (як імпортного, так і експортного), зміна постачальників та ринків збуту.

Першим кроком у дослідженні пропонуємо визначити причини, які вплинули на зміни в торговельній структурі, що надасть розуміння наслідків та напрямів можливої реакції. До основних причин, які вплинули на диференціацію структур протягом останніх років, потрібно зарахувати такі: збільшення торгівлі з Європейським Союзом; розвиток торгівлі із країнами Азії та Африки; вплив глобальних тенденцій. Кожна причина з означеного переліку призвела до диверсифікації товарного портфеля країни загалом (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Основні причини диверсифікації товарної та географічної торговельної структури України та його наслідки

Наступним кроком розгляньмо статистичні зміни в товарній та географічній структурі України.

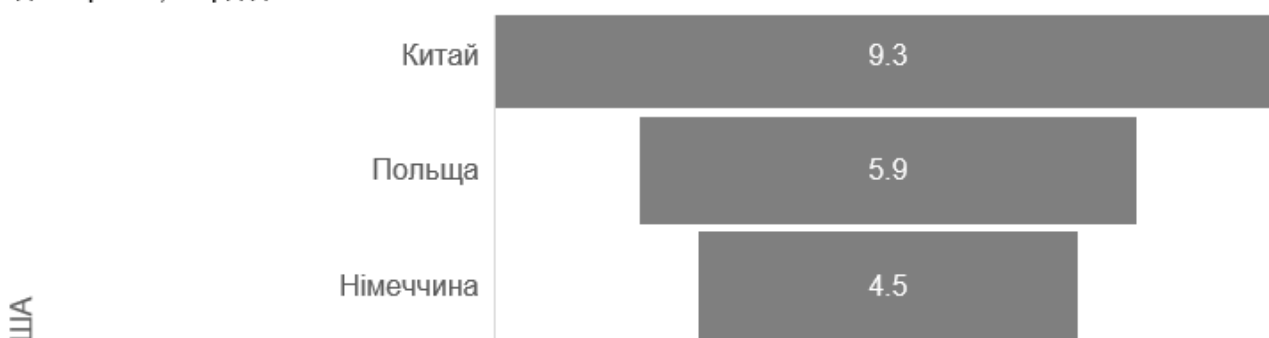
У географічній структурі головні зміни відбулися через значне збільшення торгівлі з ЄС, тобто після повномасштабного вторгнення Україна переорієнтувала свою торгівлю на країни ЄС. 2023 року експорт до ЄС становив 23,5 млрд дол. США, а імпорт із ЄС – 34,8 млрд дол. США [65].

У товарній структурі України простежують зменшення експорту металургійної продукції, що пов'язано з руйнуванням металургійних заводів та блокадою українських портів. Водночас відбулося збільшення експорту аграрної продукції, завдяки частковому розблокуванню експорту зерна через Чорне море. Паралельно зростає імпорт товарів першої потреби, як-от харчові продукти, ліки й одяг, що зумовлено пошкодженням інфраструктури та зменшенням внутрішнього виробництва. Україна також активніше торгує із такими країнами, як Туреччина, Китай, Індія та США.

Попри складні умови, у липні 2024 року українська зовнішня торгівля демонструвала певні позитивні тенденції [30; 55; 65]. За даними Дії.Бізнес, протягом січня – листопада 2023 року в Україну імпортували товарів в сумі 57,2 млрд дол. США, а експортували – у сумі 32,8 млрд дол. США. Оподаткований імпорт становив 47,6 млрд дол. США, що становить 83 % від загальних обсягів імпортованих товарів, а податкове навантаження на 1 кг оподаткованого імпорту в січні – жовтні 2023 року становило 0,49 дол. США/кг, що на 40 % більше, ніж за аналогічний період 2022 року [55]. Основні країни, із яких здійснювали імпорт та експорт, показано на рис. 2.12.

У регіональному аспекті із 2022 року простежували скорочення часток всіх інших регіонів світу на користь країн ЄС. Поза межами ЄС найбільше експорту спрямовували до Туреччини, Китаю та Індії.

Країни, із яких найбільше імпортували товарів до України, млрд дол. США



млрд дол. США

Країни, до яких найбільше експортували з України товарів, млрд дол. США



Рис. 2.12. Найбільші показники імпорту до України та експорту з України

Варто зазначити й позитивні тенденції. Зростає експорт молочної продукції, продуктів перероблення овочів, кондитерських виробів, готових м'ясних виробів, борошна. Згідно з опитуванням «Результати опитування бізнесу: що потрібно змінити в державній підтримці експорту?» [75], основною проблемою для відновлення та розвитку бізнесу є недостатня кількість платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку. Одним зі шляхів розв'язання цієї проблеми є розвиток експорту. Опитування також показало, що 40 % компаній вважають розвиток експорту важливим напрямом.

Крім того, завдяки санкціям проти росії та Білорусі, українські виробники можуть визначити нові ніші для експорту своїх товарів. Наприклад, великі машинобудівні компанії в Німеччині та інших країнах ЄС можуть переорієнтувати на постачальників з України.

Аналіз змін у географічній і товарній структурі торгівлі України дозволяє зробити висновок про потребу в активній диверсифікації експортного портфеля й адаптації економіки до нових зовнішніх умов. Це також підкреслює важливість стратегічного планування й оцінювання ринкових ризиків для підтримання стабільності та зростання національної економіки.

Окремо потрібно зазначити, що 4 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30 травня 2022 року «Про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі», відповідно до якого тарифи, які прописані в Угоді, було тимчасово призупинено. Мова про таке: мита для промислової продукції; призупинення застосування системи вхідних цін для фруктів та овочів; призупинення всіх тарифних квот для сільськогосподарської продукції; призупинення антидемпінгових мит на імпорт товарів походженням з України; призупинення застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів [55].

Лібералізація торговельних умов стала сприятливим фактором для розвитку підприємницької діяльності в Україні, але успішність цього процесу сповільнено через низку факторів, як-от несприятлива внутрішня політика, економічна та політична нестабільність, складні процедури реєстрації бізнесу, надмірна бюрократія й обмеження у вільному доступі до ринків. Ці причини значно затримують розвиток підприємництва. Слід підкреслити, що відбувається і зміна бізнес-стратегій серед малого та середнього бізнесу. Зокрема, 43 % планують розвиток експорту. За регіональним розподілом орієнтовано на експорт 48,2 % бізнесу Заходу, 47,8 % – Півночі, 33 % – Центру, 36,2 % – Сходу та 30 % – Півдня України [30; 170]. На рис. 2.13 показано результати опитування, проведені Дією.Бізнес із питання визначення стратегічної орієнтації українських підприємств станом на 2023 рік.



Джерело: сформовано на основі [97].

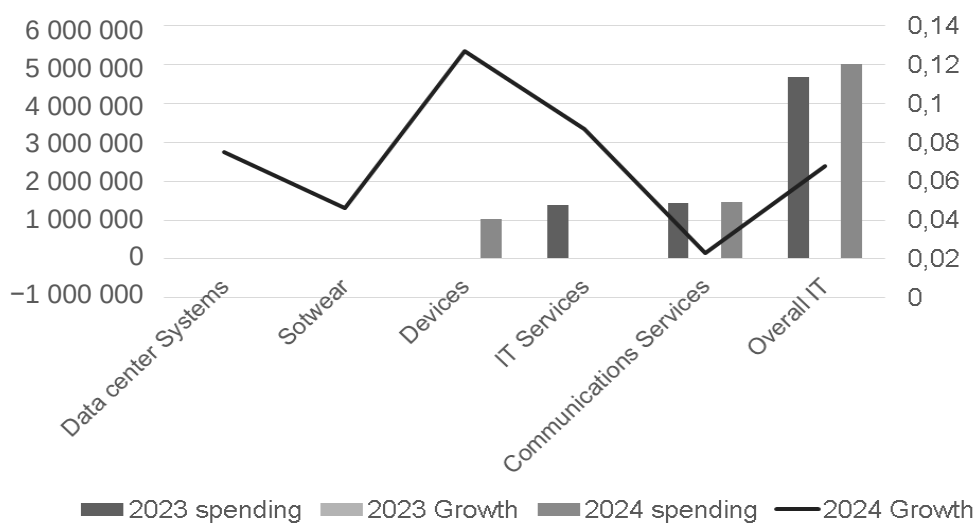
Рис. 2.13. Стратегічна орієнтація українських підприємств станом на 2023 рік

Досягнутий позитивний результат потрібно розглядати одночасно зі статистичними даними про кількість підприємств, які припинили свою діяльність, релокували бізнес за кордон чи зменшили обсяги виробництва. Статистичний аналіз свідчить, що 46,8 % підприємств зупинили свою діяльність, приблизно 85 млрд дол. США становлять загальні прямі втрати бізнесу за місяці воєнних дій [24].

Результати, які показано на рис. 2.13, свідчать, що зміни в торговельній структурі стимулюють зміну бізнес-стратегій серед підприємств, зокрема збільшення орієнтації на експорт та розвиток нових ринків збуту для українських підприємств.

Але потрібно звернути увагу на фактори, які стримують розвиток бізнесу в країні. Головними факторами є такі: непрогнозованість економічної та політичної ситуації в Україні; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; те, що немає достатньої кількості платоспроможних клієнтів; зруйнованість ланцюгів постачання; неефективна, довга та дорога логістика; те, що немає замовлень на зовнішніх ринках та немає експертизи експорту.

Потрібно зазначити, що наразі відбувається світова диверсифікація сегментації ринку послуг. За результатами звіту «Прогноз МВФ щодо перспектив світової економіки на 2025 – 2026 роки» ринок послуг ЄС буде зростати на 2,1 % щорічно до 2025 року, досягнувши 15,9 трлн євро (рис. 2.14). Звіт також прогнозує, що сектор інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) буде основним рушієм зростання, за ним ідуть професійні й ділові послуги, а також транспортні та складські послуги [72].



Джерело: сформовано на основі [72; 136].

Рис. 2.14. Прогноз світових витрат на ІТ-послуги, млн дол. США

Дослідження свідчить, що наведені фактори спричиняють суттєві зміни у структурі та динаміці ринку, відкриваючи нові можливості та створюючи додаткові виклики для постачальників послуг. Одним із ключових факторів зростання ІТ-галузі 2023 року стали системи штучного інтелекту, зокрема генеративні. Водночас складна макроекономічна ситуація негативно вплинула на ринок, змушуючи компанії обережно укладати нові контракти та уникати реалізації довгострокових ініціатив.

Ринок ІТ-послуг у Європі належить до найбільших і найдинамічніших у світі: 2022 року його обсяг досяг 1,1 трлн євро, а прогнозовані щорічні темпи зростання становили 5,5 % до 2025 року. За даними Світового банку, Україна посідає 33-тє місце у світі за обсягом ІТ-експорту з оборотом 3,2 млрд дол. США 2016 року, тоді як Польща експортує майже в п'ять разів більше.

Світову структуру ринку ІТ-послуг та України відображено на рис. 2.15 і 2.16.

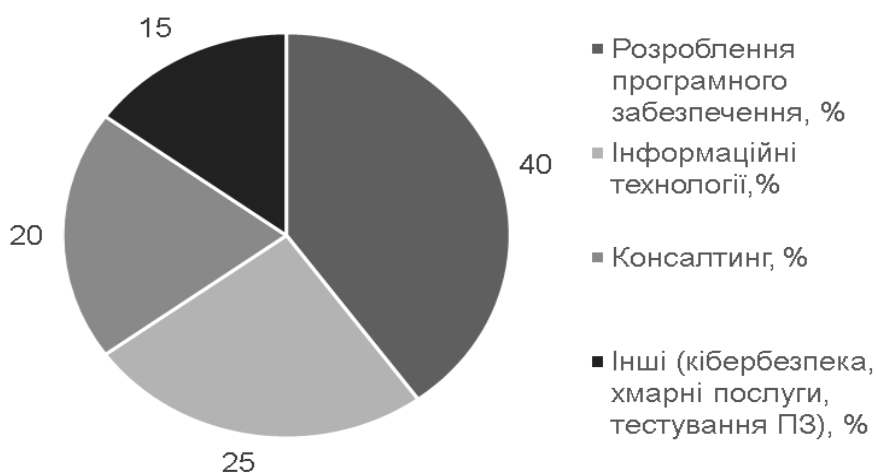


Рис. 2.15. Структура ринку ІТ-послуг України

Із рис. 2.15 і 2.16 видно, що ринок ІТ-послуг в Україні значною мірою орієнтовано на аутсорсинг, тоді як європейський ринок є більш диверсифікованим. Аутсорсинг домінує серед українських ІТ-компаній, що надають послуги іноземним клієнтам. Серед 100 найкращих світових постачальників послуг з аутсорсингу виділено 13 українських компаній: EPAM, Ciklum, ELEKS, Luxoft, N-iX, Miratech, Intetecs, SoftServe, Softjourn, Sigma Software, TEAM International Services, Program-Ace та Softengi. Україна посідає 11-те місце у світі за кількістю фрилансерів і 7-ме місце за якістю та ефективністю їхньої роботи [136].



Рис. 2.16. Світова структура ринку ІТ-послуг

Водночас простежують зростання частки продуктових ІТ-компаній, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку. Внутрішній ринок ІТ-послуг залишається порівняно малим, що підкреслює орієнтацію більшості компаній на експорт. Європейський ринок є більшим і складнішим із більшою часткою консалтингу, інфраструктури, експлуатації та цифрових послуг. Загалом український ринок ІТ-послуг є динамічним, зростальним і має великий потенціал для подальшого розвитку.

За даними Gartner, ІТ-ринок розподіляють на п'ять ключових сегментів, як-от: центри опрацювання даних, електронні пристрої, корпоративне програмне забезпечення, ІТ-сервіси та телекомунікаційні сервіси. 2023 року найбільшим сектором стали комунікаційні сервіси з виторгом 1,44 трлн дол. США, що на 1,5 % більше, порівняно з попереднім роком. Сегмент ІТ-сервісів досяг 1,38 трлн дол. США, що на 5,8 % більше ніж 2022 року. Виторг від програмного забезпечення становив 913,33 млрд дол. США, що на 12,4 % більше; дата-центри зросли на 7,1 % до 243,06 млрд дол. США. Єдиний сектор із негативною динамікою – електронні пристрої, продажі яких упали на 8,7 % до 699,79 млрд дол. США [131]. Ключовими країнами-гравцями ринку ІТ-послуг у Європі є Німеччина, Велика Британія, Франція, Італія та Іспанія, частки яких показано на рис. 2.17.

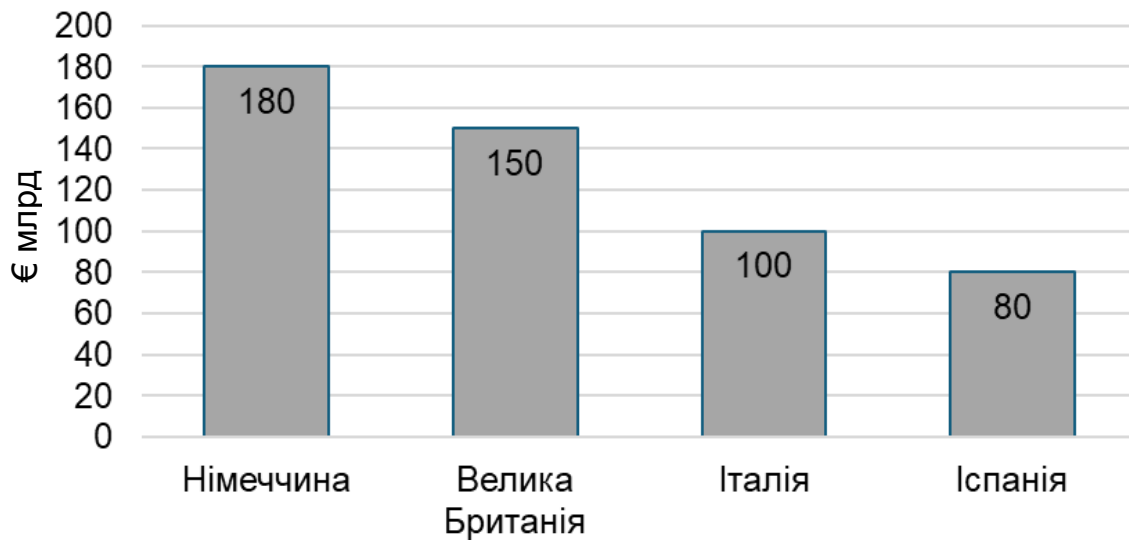


Рис. 2.17. **Частка ключових європейських країн на ринку ІТ-послуг**

Український ринок поки що переважно орієнтовано на експорт, і успішні стартапи часто реєструють за кордоном, залишаючи в Україні лише R&D. Саме тут розвивають ІТ-продукти для іноземних ринків, працюють R&D-центри компаній Oracle, Boeing, Siemens, Samsung та Ericsson [136]. Ця тенденція підвищує імідж України на міжнародному рівні, демонструючи країну як постачальника висококваліфікованої робочої сили з великими знаннями та досвідом, що водночас підвищує привабливість українських ІТ-компаній на глобальних ринках.

Надалі здійснімо оцінювання перспективності розвитку ринку ІТ-послуг України. За даними Державної служби статистики України, обсяг ринку ІТ-послуг в Україні 2022 року становив 1,2 млрд дол. США. Очікують, що ринок буде зростати на 7 – 8 % щорічно протягом наступних 5 років. Ключовими гравцями є компанії EPAM Systems, GlobalLogic, Luxoft, Ciklum, SoftServe (рис. 2.18) [13; 38].

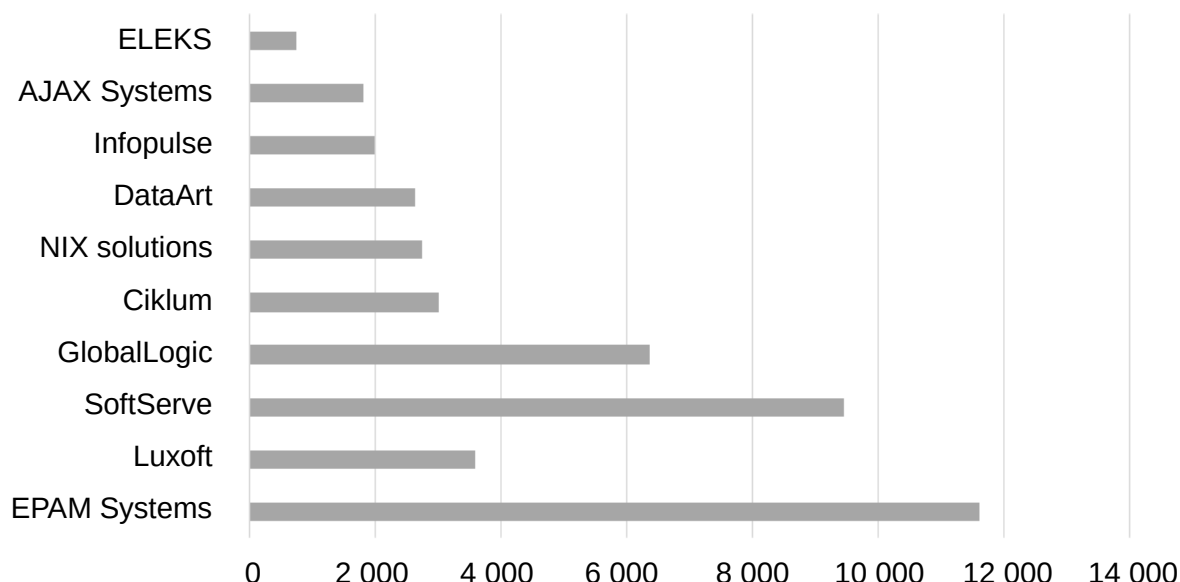


Рис. 2.18. Ключові гравці українського ринку ІТ-послуг та кількість спеціалістів [38]

У найбільших 25 ІТ-підприємствах України працює 66 989 осіб, що свідчить про значний потенціал сектору. Зростання попиту на цифрові послуги, хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей та кібербезпеку сприяє подальшому розвитку галузі [38].

На основі наведених даних та аналізу статистичної інформації здійснено SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз вітчизняного ринку ІТ-послуг

STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
1	2
По-перше, країна має великий пул талановитих ІТ-фахівців із високим рівнем освіти та досвідом роботи, що дозволяє українським компаніям успішно конкурувати на світовому ринку. По-друге, вартість праці в Україні є значно нижчою, ніж у розвинених країнах, що підвищує привабливість українських ІТ-підприємств для іноземних замовників	Незважаючи на високий попит на цифрові послуги, як-то хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей та кібербезпека, українські компанії є змушеними адаптуватися до швидко змінних умов та посилювати технічну підготовку. Незважаючи на зростання інтересу іноземних інвесторів, галузь ще потребує залучення додаткових ресурсів для забезпечення сталого розвитку

1	2
Додатково уряд України вживає заходів для поліпшення інвестиційного клімату, що робить країну більш привабливою для іноземних інвесторів. Крім того, ринок ІТ-послуг в Україні зростає швидше, ніж у багатьох інших країнах, створюючи сприятливі умови для розвитку галузі та виходу компаній на нові сегменти ринку. Ринок ІТ-послуг в Україні зростає швидшими темпами, ніж у багатьох інших країнах	Крім того, вихід на нові ринки, зокрема Африку й Азію, де споживання на ІТ-послуги зростає високими темпами, потребує стратегічного планування та адаптації продуктів до специфіки локальних ринків
OPPORTUNITIES (+)	THREATS (-)
Ринок ІТ-послуг в Україні має значний потенціал для зростання, завдяки наявності великого пулу талановитих ІТ-фахівців із високим рівнем освіти та досвідом роботи, а також нижчою, порівняно з розвиненими країнами, вартості праці, що робить українські компанії конкурентоспроможними на світовому ринку. Ринок демонструє швидке зростання, а уряд вживає заходів для поліпшення інвестиційного клімату та підтримання ІТ-індустрії, що сприяє залученню іноземних інвесторів. Українські компанії мають змоги виходити на нові ринки, зокрема Африки та Азії, де зростає високі темпи, а також розвивати нові сегменти цифрових послуг. Попит на технології, як-от хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей та кібербезпека, відкриває додаткові перспективи для зростання	Війна в Україні негативно вплинула на ринок, призвела до зниження інвестицій та вплив кадрів, а політична й економічна нестабільність обмежує розвиток галузі. Інфраструктурні обмеження, серед яких недостатня кількість високошвидкісного інтернету, а також дефіцит кваліфікованих фахівців у деяких сферах, стримують потенціал ринку. Конкуренція з боку ІТ-компаній з інших країн, як-от Індія, Польща та Румунія, та швидке розвиток нових технологій можуть призвести до втрати частини конкурентоспроможності українських компаній
ANALYSIS SUMMARY	
Незважаючи на ці труднощі, ринок ІТ-послуг в Україні може стати одним із ключових драйверів економічного зростання країни за умови подолання наявних проблем, стабілізації економічної й політичної ситуації та розвитку необхідної інфраструктури. Позитивним фактором є також наявність сильного освітнього та професійного потенціалу, який дозволяє адаптуватися до нових викликів та забезпечувати сталий розвиток галузі	

На основі здійсненого аналізу визначено, що перспективність ринку ІТ-послуг в Україні значною мірою залежить від політичної й економічної стабільності, а також від активного підтримання уряду та розвитку інфраструктури. У кожному з розглянутих сценаріїв є свої ризики та можливості. Проте за умов послідовної роботи над подоланням наявних проблем ринок ІТ-послуг демонструє значний потенціал для зростання та розвитку.

За результатами SWOT-аналізу ринку ІТ-послуг в Україні можна спрогнозувати розвиток подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним та реалістичним. Систематизовані результати прогнозування наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Описи сценаріїв та прогнозування розвитку подій ринку ІТ-послуг в Україні

Види прогнозування та описи сценаріїв	Основні фактори впливу	Прогнози розвитку подій	Імовірності P(A)
1	2	3	4
Песимістичний сценарій (A1) Найгірший варіант розвитку ринку ІТ-послуг: війна триває, економіка та політика залишаються нестабільними, інвестиції знижують	1. Продовження воєнних дій призводить до втечі ІТ-фахівців та зменшення інвестицій. 2. Нестабільна економічна та політична ситуація відлякує іноземних інвесторів. 3. Недостатня швидкість інтернету та те, що немає критичної інфраструктури стримують розвиток галузі. 4. Посилення конкуренцію на світовому ринку (Індія, Польща, Румунія)	1. Скорочують обсяги ринку через плинність кадрів та зменшення інвестицій. 2. Українські ІТ-компанії втрачають позиції на міжнародному ринку. 3. Зростають витрати на ведення бізнесу через інфраструктурні проблеми. 4. Висококваліфіковані фахівці виїжджають за кордон	20 – 30 % Має низьку ймовірність реалізації, адже передбачає затяжну війну та погіршення ситуації, хоча уряд та міжнародна спільнота активно працюють над стабілізацією

1	2	3	4
Реалістичний сценарій (A2) Поточний стан із частковим поліпшенням: війна триває, але стабілізують ситуацію, уряд підтримує ІТ-індустрію	1. Уряд вживає заходів для поліпшення інвестиційного середовища та розвитку інфраструктури. 2. Великий пул талановитих ІТ-фахівців збережено, хоч дефіцит кадрів у деяких сферах залишається. 3. Попит на цифрові послуги зростає, відкриваючи нові можливості. 4. Конкурентоспроможність компаній забезпечують нижчими витратами на робочу силу	1. Ринок ІТ-послуг зростає, але повільніше, ніж до війни. 2. Компанії зберігають міжнародні позиції та виходять на нові ринки. 3. Інвестиції уряду в інфраструктуру поліпшують умови ведення бізнесу. 4. Підвищують інтерес іноземних інвесторів	50 – 60 % Сценарій є найбільш імовірним, передбачає поступове поліпшення та стабільне зростання галузі
Оптимістичний сценарій (A3) Різке поліпшення: війну закінчено, політика й економіка є стабільними, уряд активно підтримує ІТ-сектор	1. Стабілізація політичної й економічної ситуації. 2. Активні кроки уряду для поліпшення інвестиційного клімату та розвитку інфраструктури. 3. Потік іноземних інвестицій значно збільшено. 4. Зростає попит на цифрові послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках	1. Швидке зростання ринку, завдяки високому попиту та інвестиціям. 2. Українські ІТ-компанії активно виходять на міжнародні ринки, серед яких Африка та Азія. 3. Інфраструктурні інвестиції створюють сприятливі умови для бізнесу. 4. Поліпшують умови праці та навчання, залучаючи нових кваліфікованих спеціалістів	10 – 20 % Сценарій є бажаним, але менш імовірним через геополітичну непередбачуваність; реалізація є можливою за швидкого закінчення воєнних дій та здійснення реформ

З огляду на сучасні умови, реалістичний сценарій розвитку ринку ІТ-послуг є найбільш імовірним, оскільки зважає на поступове поліпшення ситуації та активні заходи уряду.

Песимістичний сценарій є можливим, проте його ймовірність є нижчою через стабілізаційні зусилля держави та міжнародної спільноти.

Оптимістичний варіант залишається найбільш бажаним, проте його реалізація значною мірою залежить від непередбачуваних геополітичних та економічних факторів.

Фактори, що впливають на експорт технологічної продукції, можна умовно розподілити на три групи:

- якісні – наявність ефективного правового середовища, культура інновацій, організаційні та управлінські практики;

- інноваційні – науковий потенціал країни, рівень освіти та кваліфікації населення, інноваційна активність підприємств;

- макроекономічні – валютний курс, обсяг прямих інвестицій, відсоткова ставка центрального банку, обсяги грошової маси.

Для успішного розвитку ринку ІТ-послуг в Україні необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення позицій високотехнологічних компаній на зовнішніх ринках та забезпечення ефективного використання науково-технічних інновацій в економіці.

До основних напрямів належать такі:

- забезпечення якісної освіти та підготовки конкурентоспроможних ІТ-фахівців;

- стимулювання використання продуктів і послуг українських ІТ-компаній;

- підтримання стартапів і малих підприємств через гранти, інвестиції та акселераційні програми;

- удосконалення законодавства щодо захисту інтелектуальної власності;

- створення прозорих і справедливих умов для інвесторів;

- використання державних закупівель для підтримання інноваційних компаній;

- спрощення оподаткування для підприємств у сфері високих технологій;

- упровадження прозорих правил ведення бізнесу та забезпечення конкурентного середовища;

- розроблення та реалізація національних програм у сфері ІТ;

- зниження ризиків бізнесу та часткове відшкодування ризикових утрат.

Подальший розвиток ринку ІТ-послуг буде можливим за умови подолання політичної й економічної нестабільності, усунення дефіциту інфраструктури, підвищення якості освіти та підготовки ІТ-фахівців, стимулювання внутрішнього ринку і посилення законодавчого захисту інтелектуальної власності та прав інвесторів. Важливою умовою є також справедлива система оподаткування та прозорі правила ведення бізнесу, що забезпечують сталий розвиток ІТ-індустрії.

2.3. Упровадження цифрових та фінансових інновацій в управлінні міжнародною діяльністю банківських установ

У сучасному економічному середовищі інформаційні технології стали невід'ємною частиною банківського сектору, який має найбільші вигоди від їхнього впровадження. Інтеграція цифрових рішень радикально змінила роботу банків, зробивши їхні послуги більш швидкими, безпечними та доступними. Цифровізація, автоматизація й аналітика даних стали основними інструментами банків для поліпшення взаємодії із клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів і здобуття конкурентних переваг.

Разом із тим цифровізацію банківської діяльності супроводжує низка ризиків. Серед них – кібератаки, що можуть призвести до несанкціонованого доступу до фінансових систем, утрати коштів та зниження довіри клієнтів. Також є труднощі, пов'язані із впровадженням фінансових технологій, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та клієнтів, а також забезпечення конфіденційності даних. Тому важливо систематизувати сучасні підходи до інформаційних банківських технологій і визначити пов'язані з ними ризики. Таке узагальнення може стати корисним для вітчизняних банків, які прагнуть зважати на актуальні тренди розвитку ІТ у фінансовій сфері.

Проблематика інформаційних банківських технологій привертала увагу як вітчизняних, так і закордонних науковців. Зокрема, у роботах Л. Турової та ін. [13; 137] підкреслено значення цифрових технологій для поліпшення обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, прискорення банківських процесів та підвищення конкурентоспроможності установ. Автори виділяють такі основні напрями впровадження ІТ в банківській сфері: створення корпоративних комп'ютерних систем, надання банківських послуг через інтернет та автоматизацію внутрішньобанківських систем управління.

Н. Холявко та М. Колоток у статті «Інформаційні технології в роботі зарубіжних фінансових установ» [99] аналізують світовий досвід застосування ІТ у фінансових закладах. Вони зазначають, що впровадження ІКТ дозволяє провідним країнам утримувати високі позиції у світових рейтингах і підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку фінансових послуг.

У роботі [98] виділено ключові передумови інтенсивної цифровізації української банківської системи. Автори характеризують такі основні технології, які трансформують світовий банківський простір: штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та Інтернет речей.

Дослідження Ключка О., Богріновцевої Л. та Козія Н. [42] присвячено оцінюванню ефективності впровадження інноваційних технологій у діяльність українських банків в умовах цифрової трансформації фінансового ринку.

Дж. Кортада [130] вивчає історію розвитку інформаційних технологій у банківській сфері та процес цифрової трансформації фінансових установ.

Водночас стрімкий розвиток інформаційних банківських технологій потребує постійного моніторингу та систематизації сучасних напрямів цифровізації і пов'язаних із ними загроз. Це дозволяє підвищити якість модернізації інформаційних систем українських банків.

Інформаційні банківські технології нині є невід'ємною складовою фінансової інфраструктури сучасного світу. Вони охоплюють сукупність технічних, програмних та організаційних рішень, що забезпечують ефективне надання банківських послуг, опрацювання фінансової інформації, управління ризиками та гарантують безпеку фінансових операцій.

Під терміном «інформаційні банківські технології» розуміють спеціалізовані інформаційні системи та програмно-апаратні засоби, що використовують банки для автоматизації фінансових процесів, підвищення ефективності управління, зниження операційних витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. До таких технологій належать електронний банкінг, CRM-системи, платіжні платформи, мобільні застосунки, системи кібербезпеки та аналітичні сервіси.

Постійне впровадження інноваційних рішень у банківську діяльність є вимогою часу, зумовленою численними факторами (рис. 2.19).

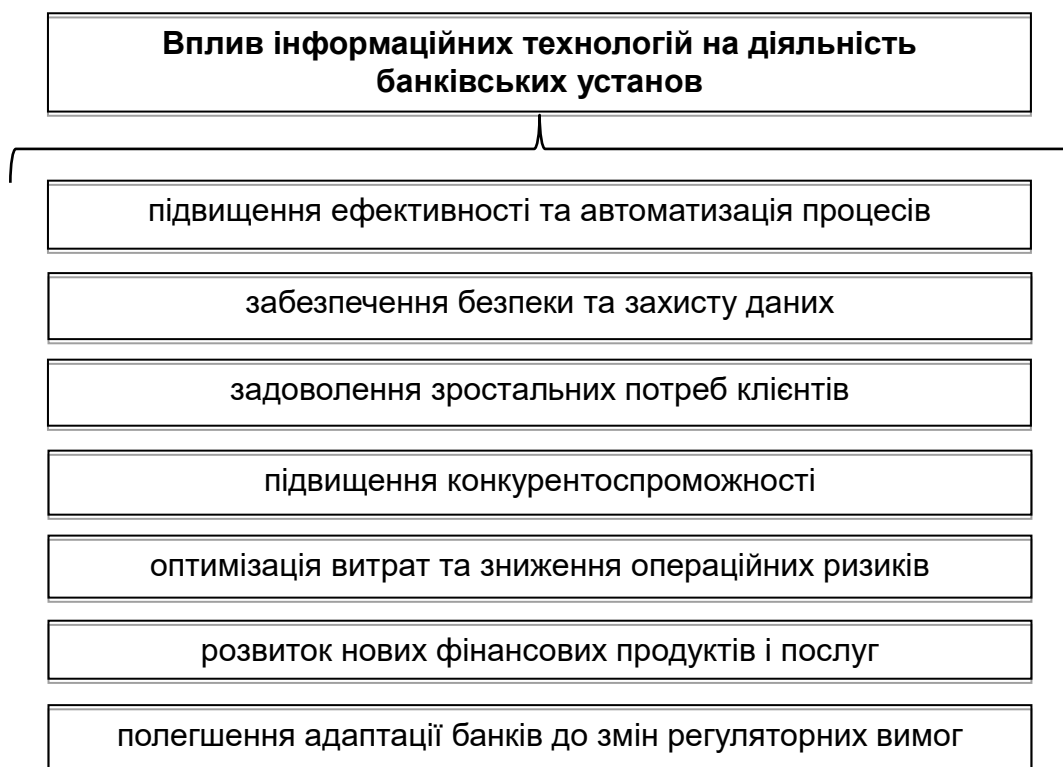


Рис. 2.19. Напрями впливу інформаційних технологій на діяльність банків

Розвиток інформаційних банківських технологій відбувався поетапно.

Перший етап – ручне опрацювання даних (до 1960-х рр). На цьому етапі банківські процеси здійснювали переважно вручну. Облік вели на паперових носіях, а всі операції виконували без використання комп'ютерної техніки. Це суттєво обмежувало обсяг послуг, швидкість обслуговування клієнтів та точність ведення фінансового обліку.

На етапі механізації (1960 – 1970-ті рр.) банки почали впроваджувати електромеханічні пристрої, зокрема перфокарти та обчислювальні машини. У цей період автоматизації підлягали здебільшого внутрішні операції – переважно бухгалтерський облік та розрахунки.

Третій етап – комп'ютеризація (1980 – 1990-ті рр.) – відзначався масовим використанням комп'ютерів і спеціалізованого банківського програмного забезпечення, зокрема автоматизованих банківських систем (АБС). Банки почали здійснювати електронне опрацювання операцій, централізовано управляти даними, упроваджувати електронні платежі та розвивати мережу банкоматів.

Етап інтернет-банкінгу і цифровізації (2000 – 2010-ті рр.) характеризують широким використанням інтернет-технологій, що кардинально

змінити банківську сферу. Виникли інтернет-банкінг, мобільні застосунки, онлайн-платежі та дистанційне обслуговування клієнтів. Банки перетворили на сервісні платформи, орієнтовані на користувача.

Сучасний п'ятий етап (із 2010-х рр. до сьогодні) пов'язано із впровадженням інтелектуальних технологій, серед яких штучний інтелект, аналіз великих даних (Big Data), блокчейн, фінтех-рішення та хмарні обчислення. Банки активно застосовують чат-боти, системи розпізнавання, а також персоналізовані пропозиції на основі поведінкової аналітики клієнтів.

Основні переваги сучасних інформаційних банківських технологій:

підвищення ефективності й автоматизація процесів. Автоматизація рутинних операцій скорочує витрати часу і знижує ймовірність людських помилок, підвищуючи продуктивність та якість обслуговування;

безпека та захист даних. Використання сучасних технологій шифрування, багаторівневої автентифікації й аналітики для виявлення загроз дозволяє захищати фінансові дані та транзакції;

задоволення потреб клієнтів. Онлайн-банкінг, мобільні застосунки та цифрові платформи забезпечують швидкий і зручний доступ до послуг, підвищуючи якість клієнтського досвіду;

підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій дозволяє банкам утримувати позиції на ринку, протидіяти фінтех-компаніям і конкурентам із високим рівнем цифрової інтеграції;

оптимізація витрат та зниження операційних ризиків. Автоматизація процесів знижує витрати на обслуговування та внутрішні операції, підвищуючи ефективність і прибутковість;

розвиток нових продуктів і послуг. Технології сприяють створенню цифрових валют, автоматизованих кредитних рішень, роботизованих консультацій (робоедвайзерів) та безконтактних платежів;

відповідність регуляторним вимогам. Сучасні IT-рішення допомагають банкам швидко адаптуватися до змін у законодавстві та дотримуватися нормативних стандартів.

Прогрес цифрових технологій суттєво трансформує банківську індустрію. Табл. 2.8 демонструє сучасні напрями впровадження інформаційних технологій у банківській сфері, показуючи, що digital-технології проникають у всі аспекти банківського бізнесу.

Напрями впровадження інформаційних технологій у діяльність банківських установ [169]

Напрями	Характеристики
1	2
Цифровий банкінг	Сучасні цифрові банківські сервіси кардинально змінили спосіб взаємодії клієнтів із банками. Мобільні застосунки, онлайн-портали та сервіси самообслуговування стали стандартом, надаючи клієнтам миттєвий доступ до рахунків і послуг. Згідно зі звітом Economic Times, обсяг цифрових банківських транзакцій може досягти 1 трлн дол. США до 2025 року
Гіперавтоматизація	Поєднує роботизовану автоматизацію процесів (RPA) із можливостями штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для повної автоматизації складних бізнес-процесів. Використовують для опрацювання повторюваних завдань, введення даних, опрацювання документів та адаптації клієнтів, що зменшує помилки, підвищує ефективність і дозволяє персоналу фокусуватися на стратегічних завданнях
Розроблення з низьким кодом (Low-code)	Платформи, як-от Kissflow, дозволяють банкам створювати програми із мінімальним кодуванням, пришвидшуючи розроблення та знижуючи залежність від традиційного програмування. Візуальні інтерфейси, шаблони та drag-and-drop-функції дають змогу швидко впроваджувати внутрішні рішення і поліпшувати клієнтський досвід
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Банки застосовують AI і ML для підвищення продуктивності, виявлення шахрайства та поліпшення обслуговування клієнтів. Чат-боти та віртуальні помічники на основі AI надають персоналізоване підтримання, а алгоритми ML аналізують великі масиви даних для оцінювання ризиків і сегментації клієнтів
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	RPA автоматизує повторювані ручні завдання, поліпшуючи операційну ефективність. Програмні роботи опрацьовують адаптацію клієнтів, введення даних та перевірку відповідності, знижуючи ризик помилок і підвищуючи продуктивність
Хмарні обчислення	Хмарні сервіси дозволяють оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру, поліпшити масштабованість та швидше розгортати програми. Вони забезпечують гнучкість, підвищену безпеку даних і можливість інтеграції з іншими системами, що прискорює впровадження інновацій і нових послуг

1	2
Блокчейн	Блокчейн трансформує банківську галузь, зокрема в транскордонних платежах, торговельному фінансуванні та верифікації особи. Децентралізований і безпечний характер технології дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити прозорість транзакцій
Аналітика даних і великі дані (Big Data)	Використання аналітики та Big Data дає змогу діставати практичну інформацію з великих масивів даних клієнтів. Це допомагає персоналізувати пропозиції, прогнозувати поведінку користувачів, ухвалювати обґрунтовані рішення та знижувати операційні та фінансові ризики

Разом із цим процес цифровізації супроводжує низка загроз, серед яких найсерйознішою є ризик кібератак. Із поширенням цифрових рішень зростає кількість спроб незаконного доступу до фінансових систем, викрадення персональних і банківських даних, а також атак на банківську інфраструктуру (DDoS, фішингу, вірусів-вимагачів), що може призвести до значних фінансових утрат та втрати довіри клієнтів.

До ризиків та проблемних аспектів упровадження сучасних інформаційних банківських технологій доцільно зарахувати такі:

залежність від інформаційних систем. Будь-який технічний перебіг системи – через хакерські атаки, технічні помилки чи відмову обладнання – може паралізувати роботу банку, спричинити затримання або повну зупинку обслуговування клієнтів;

низький рівень підготовки персоналу. Упровадження нових технологій потребує високого рівня цифрової компетенції співробітників. Часто персонал не є готовим до змін, що створює опір нововведенням, знижує ефективність процесів і підвищує ризик людських помилок;

загроза конфіденційності. Збільшення обсягу цифрових операцій і обміну даними підвищує ймовірність порушення приватності клієнтів. Недостатній захист персональних даних може призвести до порушення законодавства та втрати довіри споживачів;

фінансові витрати на модернізацію. Модернізація технологій потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Для невеликих банків або установ з обмеженим бюджетом це може стати серйозним обмеженням;

невизначеність нормативно-правової бази. Швидкий розвиток технологій часто випереджає регуляторні межі. Це створює правову невизначеність для нових цифрових продуктів, особливо у сфері Big Data, криптовалют та штучного інтелекту.

У сучасному фінансовому середовищі інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності банків. Стратегія цифровізації має забезпечувати адаптацію до глобальних трансформацій, зміни бізнес-моделей та підвищення ефективності операцій на такій основі:

аналізу поточної інформаційної інфраструктури. Необхідно оцінити стан наявних систем, визначити сильні та слабкі сторони, а також ключові напрями розвитку цифрових технологій;

цифровізації обслуговування клієнтів. Упровадження мобільних застосунків, онлайн-банкінгу, чат-ботів та інструментів самообслуговування забезпечує швидкий, зручний і безпечний доступ до банківських продуктів;

автоматизації внутрішніх процесів. CRM-системи, аналітичні платформи та рішення на основі AI дозволяють підвищити продуктивність персоналу та знизити витрати;

захисту інформації та кібербезпеки. Необхідно інтегрувати багаторівневий захист, біометричну автентифікацію та моніторинг аномальної активності для зниження рівня кіберризиків;

використання хмарних технологій. Хмарні сервіси забезпечують масштабованість, гнучкість, швидке розгортання нових рішень і оперативну реакцію на зміни ринку;

поступовості та гнучкості впровадження. Тестування нових рішень на пілотних проектах, отримання зворотного зв'язку й адаптація продуктів до потреб клієнтів дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність впровадження;

формування внутрішньої цифрової культури. Навчання співробітників, зміна управлінських підходів та підтримання відкритості до інновацій забезпечують успішну інтеграцію нових технологій.

Етапи розроблення стратегії впровадження інноваційних банківських технологій показано на рис. 2.20.

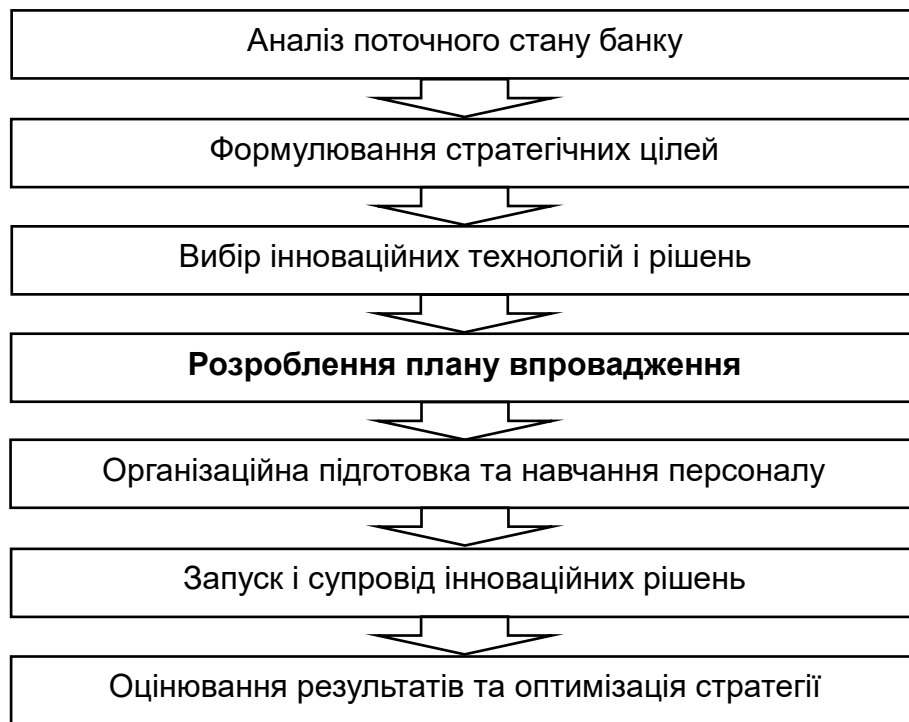


Рис. 2.20. **Етапи розроблення стратегії впровадження інноваційних банківських технологій**

Розроблення стратегії впровадження інноваційних банківських технологій починають з аналізу поточного стану банку. На цьому етапі оцінюють наявну ІТ-інфраструктуру, рівень цифрової зрілості, ефективність внутрішніх процесів, технічні ресурси та рівень захисту даних, а також потреби клієнтів і досвід конкурентів. Для комплексного оцінювання сильних і слабких сторін банку, а також зовнішніх можливостей і загроз доцільно застосовувати SWOT-аналіз.

На наступному етапі формулюють стратегічні цілі впровадження інноваційних технологій. Визначають бажані результати, яких банк прагне досягти, зокрема підвищення ефективності роботи, оптимізацію внутрішніх процесів, поліпшення клієнтського досвіду та розвиток цифрових каналів. Цілі мають бути вимірюваними, реалістичними та погодженими із загальною стратегією розвитку установи.

Вибір інноваційних технологій і рішень є наступним ключовим етапом. На цьому етапі визначають конкретні інструменти, серед яких хмарні сервіси, CRM та ERP-системи, мобільні застосунки, технології штучного інтелекту, блокчейн, рішення з кібербезпеки та автоматизовані системи

обслуговування. Водночас вирішують, чи варто розробляти рішення власними силами, чи використовувати готові продукти на умовах outsourcing.

В українських і міжнародних банках широко застосовують різноманітні системи інформаційного забезпечення. Зокрема, BS-Client або iBank забезпечують дистанційне обслуговування юридичних осіб, дозволяючи управляти рахунками, підписувати платежі та переглядати залишки. Автоматизовану банківську систему Scrooge використовують для обліку й обслуговування клієнтів, оптимізуючи процеси back-office і front-office. Міжнародна платформа Oracle FLEXCUBE підтримує комплексну діяльність банків, серед них управління рахунками, депозитами, кредитами, платежами та ризиками, а SAP for Banking дозволяє інтегрувати фінанси, ризики, аналітику, CRM та HR. Глобальна система Temenos T24 охоплює роздрібний та корпоративний банкінг, мобільні платежі, кредитування і комплаєнс.

Отже, розроблення стратегії впровадження інноваційних банківських технологій передбачає глибокий аналіз наявних ресурсів, визначення цілей цифрового розвитку та вибір відповідних технологічних рішень, з огляду на потреби банку та його клієнтів. Такий підхід дозволяє ефективно трансформувати діяльність банківської установи та забезпечити сталий розвиток у сучасному цифровому середовищі.

Далі наведено порівняльну таблицю популярних систем інформаційного забезпечення, які використовують у банківському секторі України, із прикладами впровадження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика найбільш відомих систем
інформаційного забезпечення в банках**

Системи	Характеристики	Приклади впровадження
1	2	3
BS-Client / iBank	Дистанційне обслуговування юридичних осіб, управління рахунками, підписання платежів, перегляд залишків і виписок	Практично всі українські банки
Scrooge	Автоматизована банківська система для обліку й обслуговування клієнтів, забезпечує процеси back-office та front-office	Комерційні банки України

1	2	3
Oracle FLEXCUBE	Міжнародна банківська платформа для управління рахунками, депозитами, кредитами, платежами та ризиками	Великі банки світу
SAP for Banking	Комплексне рішення для управління фінансами, ризиками, аналітикою, CRM та HR, інтеграція з корпоративними системами	Світові та українські банки середнього і великого рівня
Temenos T24	Глобальна банківська система з модулями для роздрібного та корпоративного банкінгу, мобільного банкінгу, кредитування, платежів, комплаєнсу	Великі міжнародні та українські банки
Midas Banking System	Британська банківська платформа для обліку, управління активами, міжнародної діяльності	Великі міжнародні та українські банки
BS-Client	Активно використовують як інтерфейс для бізнес-клієнтів. Підтримує НБУ як стандарт для обміну платіжними документами	Усі українські банки

Вибір інноваційних технологій у банківській сфері є складним і багаторівневим процесом, що потребує зважання на широке коло критеріїв для поєднання стратегічних цілей банку з технічними можливостями ринку. Ключовим аспектом є відповідність вибраної технології загальній стратегії розвитку установи, її здатність розв'язувати бізнес-проблеми, підвищувати рівень цифровізації, оптимізувати внутрішні процеси та поліпшувати якість обслуговування клієнтів.

Не менш важливим є економічний аспект, який містить оцінювання вартості технології, витрати на її підтримання та очікувану вигоду або економію в довгостроковій перспективі. Технологія має бути масштабованою та гнучкою, щоб адаптуватися до збільшення обсягів операцій або впровадження нових продуктів. Важливим критерієм є безпека, адже банківська сфера потребує надійного захисту даних клієнтів і відповідності нормативним вимогам. Вибрану технологію також мають легко інтегрувати в наявну IT-інфраструктуру банку без ризиків для стабільності операцій, а інтерфейс користувача і зручність застосування визначають рівень позитивного досвіду клієнтів. Значення має й надійність

постачальника технології, оскільки від цього залежать технічне підтримання, оновлення і стабільність платформи. Ступінь інноваційності вибраної системи та її потенціал розвитку визначають спроможність банку здобути довгострокову конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

На етапі розроблення плану впровадження визначають поетапний порядок дій із зазначенням необхідних ресурсів, строків, відповідальних осіб та бюджету. Передбачають пілотні проекти, тестування та поступове масштабування, установлюють контрольні точки й механізми оцінювання ефективності.

Наступним етапом є організаційна підготовка та навчання персоналу, що охоплює проведення тренінгів, семінарів та інформаційних кампаній, формування команди цифрової трансформації й розвиток цифрової культури в банку.

Особливу увагу приділяють подоланню опору працівників, який зазвичай виникає через страх перед змінами, недостатнє розуміння нових процесів або побоювання щодо підвищення навантаження. Для подолання цього опору важливо чітко комунікувати мету й переваги нововведень, демонструвати відкритість керівництва та залучати персонал до обговорення ініціатив на ранніх етапах. Системне навчання, мотиваційні заходи та підтримання наставників сприяють швидшій адаптації працівників. Також важливо забезпечити стабільний робочий ритм і поступовий перехід до нових технологій, мінімізуючи стрес та перевантаження. Опір може виявлятися в різних формах, від пасивного уникнення нових систем до свідомого зниження продуктивності або відкритого невдоволення, і на нього необхідно зважати під час реалізації стратегії.

Запуск і супровід інноваційних рішень передбачають поступову інтеграцію технологій у діяльність банку, моніторинг ефективності, аналіз клієнтського досвіду та забезпечення технічного підтримання.

Завершальним етапом є оцінювання результатів та оптимізація стратегії на основі показників ефективності та зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати підхід і адаптувати його до нових викликів.

Такий структурований процес упровадження інноваційних технологій у банківській сфері дозволяє знизити ризики, забезпечити максимальну користь від цифрової трансформації та підтримувати конкурентні переваги банку в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій.

Розділ 3

Цифрова трансформація процесів управління персоналом міжнародних компаній

3.1. Трансформація ринку праці та вимог до людського капіталу міжнародних компаній

Для формування прогнозу щодо ймовірного образу ринку праці та працівника в умовах цифрових трансформацій економіки першочергово необхідно окреслити ключові процеси та мегатенденції, які будуть визначати профіль майбутньої зайнятості та впливати на перебудову економічних і суспільних відносин [72].

Аналізуючи численні сучасні дослідження, присвячені проблематиці майбутнього ринку праці, науковці виокремлюють низку глобальних тенденцій, які найближчим часом будуть визначати характер цифрової зайнятості. Серед найбільш значущих мегатенденцій варто назвати такі:

1. Технологічний розвиток, автоматизація та роботизація. Прискорене впровадження інновацій, систем роботизації та штучного інтелекту суттєво трансформує як кількісні, так і якісні параметри робочих місць. Технології є здатними поліпшити умови життя, підвищити продуктивність, якість і тривалість людської діяльності. Як зазначає Deloitte, лише протягом 2019 року кількість компаній, що застосовують інтелектуальну автоматизацію, зростає вдвічі. Водночас значна частина підприємств не скорочує персонал, а перерозподіляє його ресурси, надаючи співробітникам більш складні та цінні завдання, що сприяє їхній інтеграції у створення бізнес-цінностей [85].

2. Використання хмарних технологій і хмарних обчислень. Прогнози свідчать, що протягом найближчих п'яти років приблизно 80 % підприємств перейдуть на використання хмарних рішень. Це відкриває широкі можливості для організації дистанційної праці, під'єднання зовнішніх підрядників та інтеграції їх до єдиної системи з повним моніторингом виробничих процесів і контролем за ними [36].

3. Цифровізація особистого простору. Якщо на початковому етапі цифровізація охоплювала здебільшого зовнішні середовища, то нині вона дедалі більш активно проникає в приватний простір людини. Цифрові дані, на відміну від аналогових, є дискретними, їх легко зберігають,

аналізують та передають без значних обмежень. Важливим напрямом стає інтеграція технологій віртуальної й доповненої реальності, що формують нові підходи до роботи, комунікації та взаємодії в межах підприємств. Доповнену реальність дедалі частіше використовують у складних виробничих процесах, дозволяючи поєднувати реальний та цифровий простори [19].

4. Поширення великих даних (Big Data) і розвиток Інтернету речей. Мова про соціально-економічний феномен, який полягає в здатності аналізувати величезні та різноманітні масиви інформації. Інтернет стає «мережею всього», де промислова і побутова комп'ютеризація створила основу для накопичення й аналізу великих даних. Це відкриває нові можливості для розвитку штучного інтелекту, зокрема для машинного навчання та функціонування нейронних мереж. Інтернет речей забезпечує дистанційне управління великою кількістю пристроїв у реальному часі, що застосовують у концепції розумного будинку та індустрії гостинності. Системи штучного інтелекту – від автономних транспортних засобів до віртуальних асистентів – активно впроваджують у сферах роздрібної торгівлі, енергетиці, виробництві, медицині та освіті. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню цінових стратегій, прогнозуванню попиту, розвитку цільового маркетингу й підвищенню рівня клієнтського досвіду [19].

5. Гіг-економіка. Це явище відображає радикальну трансформацію ринку праці: від постійної роботи в одного роботодавця – до виконання короткострокових проєктів для різних компаній одним незалежним фахівцем. Така модель ґрунтується на тимчасових угодах або неформальних домовленостях, що фактично формує систему «управління умовним персоналом». Створюють цілі мережі людей, які співпрацюють без класичних трудових контрактів. Попри очевидні переваги, потенціал гіг-економіки часто не розкривають повністю, оскільки цифрові технології є здатними автоматизувати лише частину завдань. Більш складні функції, пов'язані з аналітикою, комунікацією чи творчістю, залишаються у сфері компетенцій людини. Гіг-модель змінює природу зайнятості: зростає кількість короткострокових і віддалених робочих місць, що дозволяє працівникам працювати гнучко, спеціалізовано та продуктивно. Для компаній це – можливість залучати необхідних спеціалістів за потребою без витрат на постійне утримання штату. Окрім того, гіг-економіка відкриває нові можливості для груп населення, які раніше мали обмежений доступ

до ринку праці (жінкам, людям з інвалідністю, мешканцям віддалених регіонів). Водночас важливим викликом є забезпечення захисту працівників: стабільності доходів, соціальних гарантій, доступу до кредитів і програм підвищення кваліфікації [51].

6. Формування мережевого суспільства та мережевої економіки (mesh есопому). Зростання гнучких методів управління компаніями поєднують із поширенням блокчейн-технологій, які здатні радикально змінити механізми взаємодії між учасниками ринку. У мережевому суспільстві поступово зникає потреба в посередниках під час реєстрації прав власності чи укладання угод, що спричиняє суттєві зміни в державному управлінні та корпоративній бюрократії. Технології блокчейн як розподілений реєстр дозволяють вести облік без централізованих органів, частково замінюючи функції урядів у сферах ідентифікації особи, видачі сертифікатів, збереження медичних записів тощо. В умовах поширення мережевих моделей зростає популярність фрилансу, що дозволяє працювати без офісу та фіксованого графіка. Водночас соціальні мережі перетворюють на платформу експлуатації неоплачуваної праці користувачів: створення постів, блогів, фото та відео формує додану вартість для компаній. Така діяльність дістала назву «ігрпраця» (playbour), що означає поєднання праці та розваги [115].

7. Глобалізація (економічна, технологічна та культурна). Вона стала ключовим фактором становлення цифрової зайнятості, посиленої розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Глобалізація сприяє підвищенню конкуренції між носіями інноваційного людського капіталу та зростанню вимог до нього.

О. Фрідман виокремлює три етапи глобалізації: Глобалізацію 1.0 визначають діями держав; Глобалізацію 2.0 – транснаціональних корпорацій, тоді як сучасний етап – Глобалізація 3.0 – ґрунтується на індивідуальній активності, коли кожна людина, завдяки цифровим інструментам, дістає доступ до глобальної співпраці та конкуренції [92].

Глобалізаційні процеси та технічний прогрес стимулюють поширення нових форм зайнятості, зокрема contingent working – непостійної роботи, що характеризують гнучким використанням трудових ресурсів [168]. Уже зараз багато компаній організовують колективи за моделлю концентричних кіл, де ядро становлять постійні працівники, а зовнішні кола формують тимчасові або віддалені підрядники. Держави також є змушеними адаптувати трудове законодавство, послаблюючи регулювання

для інтеграції в глобальний ринок. Отже, глобалізація й інформаційні технології, з одного боку, підвищують конкуренцію, а з іншого – створюють додаткові переваги для висококваліфікованих фахівців із сучасною освітою та нестандартним мисленням. Це забезпечує їм більш широкі можливості самореалізації, а роботодавцям – доступ до інтелектуальних ресурсів у світовому масштабі [159].

8. Цифровий ринок праці є каталізатором розвитку інноваційних форм зайнятості. Унаслідок структурних трансформацій, в економіці скорочують частку традиційної промисловості, яка раніше забезпечувала стабільний попит на стандартні трудові відносини. Натомість зростає роль сектору послуг, діяльність якого характеризують гнучкістю графіків, відхиленнями від нормальної тривалості робочого часу, передбаченої законодавством. Одночасно підвищено потребу в мобільності робочої сили, що спричиняє зростання значення строкових контрактів. Дослідники пов'язують поширення нестандартних моделей зайнятості передусім із глобалізаційними процесами й обмеженою спроможністю світової економіки створювати достатню кількість робочих місць. Зокрема, у доповіді Світового банку (2013 року) зазначено, що річні темпи створення нових робочих місць становлять 10 – 18 %, тоді як скорочення коливається в межах 10 – 15 %. У документі МОП «Працювати заради кращого майбутнього» наголошено, що в перехідний період найбільші ризики втрати роботи припадають на людей похилого віку з низьким рівнем кваліфікації [107].

Прогнози свідчать, що майже половина компаній очікує скорочення кількості працівників із повною зайнятістю через автоматизацію. Глобалізація зумовлює перерозподіл факторів виробництва: ланцюги створення доданої вартості фрагментують і розташовують у різних країнах, що підсилює конкуренцію за робочі місця та заробітну плату. Перехід до постіндустріальної економіки, інформатизації та суспільства знань зумовив появу атипових форм зайнятості, для яких є характерними автономність, дестандартизація трудових відносин, їхня віртуалізація, скорочення частки фізичної праці та зростання значення сфери послуг [141].

На сьогодні нестандартні форми праці охоплюють значні верстви працівників. Організація їхнього використання означає економію витрат на офіси та допоміжний персонал, зменшення кількості прогулів, підвищення продуктивності й доступ до глобального ринку кадрів. Водночас

ринок дистанційної зайнятості ще не є цілком структурованим, бракує універсальних механізмів підбору персоналу, тому не всі міжнародні компанії є готовими масштабно інтегрувати віддалених працівників. У соціально-трудових відносинах відбувається зсув: постійна робота поступається місцем тимчасовій, штатна – позаштатній, офісна – дистанційній, велика фабрика – малому бізнесу. Зростає кількість працівників із нетиповим статусом зайнятості, що зумовлює потребу в правовій легалізації цих форм, розробленні нових механізмів соціального захисту й гарантій для таких категорій трудових ресурсів [171].

Слід наголосити, що стандартна зайнятість історично була притаманною певному етапу економічного розвитку, безпосередньо пов'язаному з індустріалізацією. У сучасних умовах її підтримання забезпечено не стільки економічною доцільністю, скільки нормативно-правовим регулюванням із боку держави. Саме стандартна модель сформувала традиції колективних договорів, систему соціального партнерства, трудове право та механізми соціального забезпечення, які стали основою сучасних трудових інститутів.

Повоєнний період супроводжують глибокі структурні зміни в глобальній економіці, руйнування традиційних логістичних і виробничих ланцюгів, а також загострення геополітичних і соціальних ризиків. У таких умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації потребує тісної інтеграції теоретичних підходів із сучасними методами аналізу й моделювання, щоб коректно оцінити зовнішнє середовище, внутрішні можливості й ризики та вибудувати адекватні інструменти впровадження інновацій.

На сьогодні, основні теоретико-методологічні базиси лежать в основі формування стратегій цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємств у повоєнний час, зокрема, ключові концептуальні підходи, моделі стратегічного управління, методи діагностики цифрової зрілості й інструменти адаптації до невизначеності та високої волатильності глобального ринкового середовища.

У сучасній науковій літературі з менеджменту, цифрової економіки, міжнародної торгівлі й інформаційних технологій подано різні підходи до визначення змісту, структури, цілей і завдань формування стратегій цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємств

у повоєнний період [51; 102]. Цифрові драйвери й стратегічні цілі є базовими елементами мотиваційної сфери організації, відображаючи ключові орієнтири на інноваційний розвиток.

В управлінській діяльності загальна цифрова стратегія слугує об'єднувальним фактором, що інтегрує функціональні підрозділи, стимулює впровадження нових технологічних рішень і координує спільні зусилля для відновлення й розширення міжнародних ринків. Дорожня карта цифрової трансформації забезпечує підприємству зв'язок між окремими ініціативами, чітко розподіляє ресурси й координує взаємодію внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Такий стратегічний підхід постає умовою злагодженої синергії технологій із бізнес-процесами, даючи змогу підприємствам у повоєнний час швидко відновлювати ланцюги постачання і закріплюватися на глобальних ринках.

Саме тому тематика цифрової трансформації міжнародної діяльності підприємств у післявоєнних умовах перебуває в центрі уваги науковців, бізнес-лідерів і практиків. Свої підходи до цієї проблематики розробляли М. Прищак, О. Лесько [72] та В. Савельєва [78]. У межах теоретико-методологічних засад цифрової трансформації ключовим є розуміння самої сутності цього феномена як глибокого системного перетворення бізнес-моделей, організаційних структур і корпоративної культури під впливом інформаційно-комунікаційних технологій.

Далі подані напрями можуть стати методологічним фундаментом для формування стратегічних цілей та практичних методів впровадження цифрових ініціатив у післявоєнний період [138; 128], як-от:

розроблення адаптивної моделі цифрової зрілості для економік, що відновлюють, із метою створення спеціалізованої моделі (maturity-framework), яка зважає на особливості постконфліктного середовища, як-от нестача інфраструктури, високі ризики та нестабільність регулювання. Застосовують комбінований якісно-кількісний підхід, що охоплює глибокі інтерв'ю, панельні дискусії та бенчмаркінг;

оцінювання довгострокового впливу цифровізації на сталий розвиток передбачає дослідження впровадження хмарних сервісів, Інтернету речей та цифрових платформ, що сприяє досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР) у регіонах, що проходять реконструкцію. Здійснюють аналіз трендів до/після впровадження та застосовують кореляційно-регресійні моделі;

матричний аналіз взаємодії державних політик і цифрових ініціатив передбачає порівняльний аналіз ефективності різних регуляторних підходів (грантів, податкових стимулів) для прискорення цифрової трансформації. Для цього використовують PESTEL-аналіз, Delphi-опитування та кейс-стаді успішних програм;

емпірична валідація методик управління кіберстійкістю в умовах воєнних загроз передбачає розроблення практичних процедур (playbook) і автоматизованих сценаріїв для захисту критичних цифрових сервісів. Застосовують польові експерименти та симуляції інцидентів для оцінювання часу виявлення і відновлення (MTTR/MTTD);

дослідження ролі цифрових платформ у реінтеграції ВПО та малих підприємств містить вивчення того, як онлайн-маркетплейси, освітні сервіси та платформи для мікрофінансування допомагають соціально-економічній адаптації вразливих груп. Використовують кейс-аналіз, онлайн-опитування та статистичний аналіз змін доходів і зайнятості.

Кожен із цих напрямів об'єднує стратегічний, технологічний і соціальний аспекти цифрової трансформації в післявоєнному контексті та може стати основою для міждисциплінарних проєктів, спрямованих на відновлення й інтеграцію економіки [102].

Зважаючи на складність і багатовимірність викликів, що стоять перед економіками в період відновлення, доцільно виділити кілька пріоритетних напрямів досліджень. З одного боку, це потребує адаптації відомих підходів (моделей зрілості, PESTEL-аналізу, Delphi-методів) до специфіки постконфліктного середовища. З іншого боку, це потребує впровадження новаторських методик, що дозволять оцінити внесок цифровізації в сталий розвиток регіонів, ефективність регуляторних програм та соціально-економічну інтеграцію вразливих груп населення [51].

Далі наведено узагальнену табл. 3.1 із коротким описом кожного з п'яти ключових напрямів, що можуть стати основою для міждисциплінарних дослідних проєктів та ініціатив у післявоєнний період. Аналіз запропонованих напрямів показує, що кожен із них сфокусовано на конкретному аспекті післявоєнного розвитку – від створення адаптивних інструментів для оцінювання цифрової зрілості до вивчення ролі цифрових платформ у соціально-економічній інтеграції вимушено переміщених осіб. Усі ці напрями разом утворюють комплексне дослідне поле, яке охоплює стратегічний, технологічний і соціальний виміри цифровізації.

Напрями подальших досліджень у сфері цифрової трансформації післявоєнного періоду

№ з/п	Напрями дослідження	Характеристики	Методологія та інструменти
1	Адаптивна модель цифрової зрілості для економік, що відновлюють	Розроблення maturity-framework зі зважанням на постконфліктну специфіку (нестабільність інфраструктури, високі ризики, регуляторні зміни)	Якісно-кількісний підхід: глибокі інтерв'ю з менеджерами, експертні панелі, бенчмаркінг кількох країн
2	Вплив цифровізації на сталий розвиток постконфліктних регіонів	Оцінювання того, як хмарні рішення, IoT та диджитал-платформи сприяють цілям сталого розвитку (економічні, соціальні, екологічні індикатори)	Розроблення набору індикаторів, трендовий аналіз «до/після», кореляційно-регресійні моделі
3	Матричний аналіз взаємодії державної політики та цифрових ініціатив	Порівняльне дослідження ефективності різних регуляторних стимулів (грантів, податкових пільг, PPP) для прискорення цифрової трансформації	PESTEL-аналіз, Delphi-опитування серед урядовців і бізнес-лідерів, кейс-стаді програм у різних країнах
4	Методики управління кіберстійкістю в умовах воєнних загроз	Створення практичних play-book і автоматизованих сценаріїв реагування для захисту критичних сервісів під час активних бойових дій	Партнерські польові експерименти з оборонними/гуманітарними IT-службами, симуляції інцидентів, оцінювання MTTD/MTTR до й після впровадження
5	Роль цифрових платформ у реінтеграції ВПО та малих підприємств	Аналіз того, як онлайн-маркетплейси, освітні сервіси та мікрофінансові платформи підтримують соціально-економічну адаптацію внутрішньо переміщених осіб і МСП	Кейси платформ, онлайн-опитування ВПО та МСП, статистичний аналіз змін доходів, зайнятості та рівня життя

Джерело: складено на основі [51; 102; 128; 138; 156].

Методологічне поєднання якісних інструментів, як-от експертні інтерв'ю, PESTEL-аналіз і метод Делфі, із кількісними – трендовим аналізом,

кореляційними моделями, NPV/ROI – забезпечує баланс між глибоким розумінням локальних проблем та можливістю масштабувати висновки на національний і регіональний рівні.

Подальші дослідження в цих сферах допоможуть розробити ефективні політики та практики, які підтвердять, що цифрова трансформація є рушійною силою відновлення, сталого розвитку та інтеграції у світову економіку.

Дослідники та практики [51; 108; 135; 167] зосереджують свою увагу на підходах, що допомагають пояснити джерела конкурентних переваг, механізми їхнього підтримання та шляхи адаптації до еволюційних процесів.

До ключових концептуальних меж зараховують:

ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View);

теорію динамічних можливостей (Dynamic Capabilities);

контингентний підхід (Contingency Theory);

системний підхід і теорію складних адаптивних систем (Complex Adaptive Systems).

Метою цього огляду є всебічне висвітлення цих підходів, їхніх основних положень і логічного взаємозв'язку для формування цілісного розуміння ефективного управління підприємствами в мінливому середовищі.

Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View) ґрунтується на ідеї, що стійкі конкурентні переваги підприємства формують на основі його унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій. У контексті післявоєнного відновлення особливу цінність мають цифрові ресурси – власні ІТ-платформи, аналітичні модулі Big Data, штучний інтелект, які не тільки оптимізують операційну діяльність, а й забезпечують швидкий вихід на нові зовнішні ринки, завдяки гнучкому налаштуванню продуктового портфеля.

Теорія динамічних можливостей (Dynamic Capabilities) акцентує увагу на здатності організації оперативно перебудовувати свої процеси й ресурси у відповідь на екстремальні зміни зовнішнього середовища. Ця ідея стає особливо актуальною в повоєнний період, коли підприємства стикаються з радикальними змінами в логістиці, регуляторних бар'єрах і споживчих запитах. Вона містить три ключові складові: виявлення можливостей (sensing), мобілізацію ресурсів (seizing) і реорганізацію (reconfiguring).

Контингентний підхід (Contingency Theory) стверджує, що ефективність цифрової стратегії залежить від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов, як-от геополітична ситуація, рівень інфраструктурного розвитку, кваліфікація персоналу та інституціональне середовище.

Отже, під час розроблення стратегії доцільно здійснювати мультикритеріальний аналіз факторів і адаптувати управлінські рішення до мінливих обставин.

Системний підхід і теорія складних адаптивних систем розглядають підприємство як сукупність взаємопов'язаних підсистем (виробництва, маркетингу, логістики, фінансів), які взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем через цифрові канали. Застосування цього підходу полягає у створенні механізмів зворотного зв'язку та саморегуляції на основі аналітичних платформ, що дозволяє оперативно коригувати тактики в реальному часі.

У табл. 3.2 узагальнено основні ідеї, характеристики та практичні наслідки чотирьох провідних підходів у теорії та практиці управління підприємствами, надано огляд кожного підходу, що допомагає зорієнтуватися у їхніх ключових ідеях, характеристиках і практичному застосуванні.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика ключових теоретичних підходів до формування конкурентної переваги

Підходи	Ключові ідеї	Основні характеристики	Практичні наслідки
1	2	3	4
Ресурсно-орієнтований (RBV)	Конкурентна перевага ґрунтується на цінних, рідкісних, непіддатних наслідуванню ресурсах	Внутрішній фокус на унікальних ресурсах; VRIN-критерій (цінність, рідкість, ірраціональність, незамінність)	Інвестування в розвиток ключових активів; захист та укріплення ресурсів
Теорія динамічних можливостей (DC)	Адаптація ресурсів і компетенцій до змін у середовищі через виявлення, захоплення й перебудову	Sensing (виявлення можливостей і загроз); Seizing (реалізація стратегії); Reconfiguring (переорганізація ресурсів і процесів)	Постійні інновації; гнучкий перерозподіл ресурсів

1	2	3	4
Контингентний підхід	Ефективність підприємства залежить від відповідності структури й управління конкретним умовам	Адаптація структури під рівень невизначеності середовища; зважання на розмір та стадію розвитку; баланс технічних і соціальних аспектів	Диференційовані управлінські практики; гнучкі або формалізовані моделі, залежно від контексту
Системний підхід та CAS	Підприємство – відкрита система з нелінійними взаємодіями агентів і зворотним зв'язком	Цілісний аналіз підсистем і потоків ресурсів; емерджентність; самоорганізація та зворотний зв'язок між агентами та середовищем	Упровадження швидкого зворотного зв'язку; децентралізація та підтримання експериментів

Джерело: складено на основі [135; 156; 167].

Це дозволяє легко порівняти їхні фокуси та визначити, на які елементи кожного з них варто зважати в ході розроблення стратегій і внутрішніх процесів.

Отже, ресурсно-орієнтований підхід, теорія динамічних можливостей, контингентний та системний підходи, а також концепція складних адаптивних систем пропонують комплексне бачення створення і збереження конкурентної переваги в сучасному мінливому світі. Ресурсно-орієнтований підхід сфокусовано на статичних джерелах переваги, динамічні можливості акцентують увагу на адаптації та інноваціях, контингентний підхід визначає оптимальні практики, залежно від обставин, а системний підхід і теорія складних адаптивних систем підкреслюють важливість цілісності, самоорганізації та появи нових властивостей. Інтеграція цих парадигм дозволяє підприємствам не лише краще розуміти природу своїх переваг, але й ефективно реагувати на зовнішні виклики, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, теоретико-методологічні основи для формування стратегій цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності

підприємств у повоєнний період ґрунтуються на поєднанні класичних управлінських парадигм із новими підходами, орієнтованими на цифрові технології та гнучкість.

По-перше, ресурсно-орієнтований і динамічний підходи забезпечують розуміння внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства: ідентифікацію цифрових активів (великих даних, платформ, хмарних обчислень), а також здатність їх швидко масштабувати й переналаштовувати, відповідно до мінливих ринкових умов.

По-друге, контингентний підхід допомагає адаптувати цифрові стратегії до конкретної стадії відновлення економіки, рівня регуляторного підтримання та цифрової зрілості партнерів у різних країнах.

По-третє, системний підхід і концепція складних адаптивних систем дозволяють розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий процес, що охоплює взаємодію технологічних, організаційних та соціальних підсистем. У ньому ключову роль відіграють механізми зворотного зв'язку, самоорганізації та виникнення нових бізнес-моделей.

Із методологічного погляду, ефективна стратегія цифрової трансформації в післявоєнних реаліях має передбачати таке:

комплексний діагностичний аудит, що поєднує аналіз готовності ІТ-інфраструктури, цифрової культури працівників і регуляторного середовища;

модульне планування заходів із чіткими показниками успіху (OKR, KPI) і гнучкими ітеративними методами (Agile, Scrum), які дозволяють швидко коригувати вектори розвитку;

політику кооперації з міжнародними технологічними партнерами та платформами, що забезпечує доступ до новітніх рішень без значних капітальних укладень на внутрішньому ринку.

Отже, успіх цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємств у повоєнний період залежить від інтеграції стратегічного бачення, гнучких методів управління та сталих партнерських мереж. Рациональний баланс між централізованим контролем за ключовими цифровими ресурсами й децентралізованою ініціативою на рівні підрозділів буде сприяти формуванню адаптивної, стійкої до шоків бізнес-моделі. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення індикаторів цифрової стійкості, методів оцінювання етичних ризиків автоматизації міжнародних операцій та удосконалення моделей співпраці в умовах фрагментованих глобальних ланцюгів створення вартості.

Тому теоретико-методологічний каркас цифрової трансформації створює основу для формування стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність і довгострокове зростання підприємств у новій гео-економічній реальності.

Для того щоб спрогнозувати ймовірний образ ринку праці та працівника в умовах цифрових трансформацій економіки, насамперед необхідно чітко визначити основні процеси та мегатенденції, які будуть формувати профіль майбутнього ринку праці та впливати на зміни в економічних і суспільних відносинах [108].

Узагальнюючи численні сучасні дослідження щодо майбутньої зайнятості, дослідники виділяють низку глобальних тенденцій, які будуть визначати цифровий ринок праці найближчим часом.

До таких мегатенденцій, що будуть формувати сферу майбутніх трудових відносин, належать такі:

1. Технологічний прогрес, автоматизація і роботизація. Стрімкий розвиток технологічних інновацій, роботизації та штучного інтелекту істотно змінить якість і кількість доступних робочих місць. Технології є здатними підвищити продуктивність і якість життя. Згідно з дослідженням Deloitte, 2024 року кількість компаній, які застосовують інтелектуальну автоматизацію, подвоїли. Водночас здебільшого компанії перерозподіляють своїх співробітників на більш складну, а отже, більш цінну для компанії роботу. Це підвищує їхню залученість до ланцюгів створення бізнес-цінностей [127; 167]. За прогнозами, протягом наступних п'яти років приблизно 80 % підприємств перейдуть на хмарні технології, що відкриває широкі можливості для віддаленої роботи. Це дозволить залучати зовнішніх підрядників до єдиної системи з можливістю моніторингу всіх процесів та контролю за ними [120].

2. Відбувається перехід від загальної цифровізації до проникнення технологій в усі сфери життя, серед яких особистий простір. Цифрові дані, на відміну від аналогових, є дискретними їх можна легко зберігати, копіювати, аналізувати та передавати. Важливим аспектом є «надбудова» реальності за допомогою доповненої (AR) або віртуальної (VR) реальності. AR, зокрема, використовують на робочих місцях у складних виробництвах, створюючи нові способи роботи та співпраці [156]. Великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT) стали соціально-економічним феноменом, що дозволяє аналізувати величезні масиви інформації. Це відкриває нові можливості для розвитку штучного інтелекту (ШІ), що передбачає здатність комп'ютерів самостійно виконувати складні завдання.

Завдяки зростанню потужності комп'ютерів і розвитку машинного навчання, оцифровані дані стали матеріалом для навчання нейронних мереж. IoT дозволяє дистанційно управляти пристроями в реальному часі, що реалізують, наприклад, у концепції розумного будинку. ШІ все частіше застосовують для оптимізації прогнозування, автоматизації операцій, цільового маркетингу та поліпшення досвіду користувача в різних галузях: роздрібній торгівлі, енергетиці, виробництві, охороні здоров'я та освіті [156].

3. Гіг-економіка кардинально змінює ринок праці, переходячи від постійної зайнятості до тимчасових проєктів. Ця нова модель ґрунтується на короткострокових контрактах або неформальних угодах. Вона дозволяє людям працювати гнучко та спеціалізовано, а компаніям – залучати позаштатних фахівців у разі потреби. Гіг-економіка також дає змогу дістати роботу ізольованим групам населення, як-от жінки, люди з інвалідністю, безробітні або ті, хто проживає у віддалених районах. Однак, щоб уникнути експлуатації, необхідно розв'язати питання захисту прав працівників, безпеки доходів та доступу до соціальних пільг [3]. Поширення мережевих технологій і блокчейну сприяє становленню мережевого суспільства та економіки (mesh economy). Це усуває потребу в посередниках під час реєстрації прав власності та укладанні угод. Рішення на базі блокчейну змінюють традиційні моделі державного управління та бізнесу, частково замінюючи повноваження уряду. У мережевому світі все більше людей стають фрилансерами. Соціальні мережі також створюють прибуток, експлуатуючи неоплачувану працю користувачів, які утворюють контент [8].

4. Глобалізація, посилена ІТ, є основною причиною появи цифрової зайнятості. Вона підвищує конкуренцію, але й посилює переваги освічених і талановитих фахівців. Автори С. Тютюнникова та О. Фрідман виділяють три етапи глобалізації [92]. Сучасний етап (Глобалізація 3.0) характеризують тим, що рушійною силою стають окремі особистості, які завдяки технологіям дістають доступ до глобального співробітництва і конкуренції [14]. Технічний прогрес і глобалізація сприяють появі нових форм зайнятості, як-от *contingent working* – «непостійна зайнятість». Це робить головним принципом кадрової політики гнучке використання робочої сили [22]. Сьогодні структури трудових колективів формують у вигляді трьох концентричних кіл. Локальні інститути є змушеними адаптуватися, багато країн частково лібералізували трудове законодавство.

Цифровий ринок праці сприяє розвитку інноваційної зайнятості. Частку традиційної промисловості, що формувала попит на стандартну зайнятість, зменшують. Зростає сектор послуг, який функціонує в умовах гнучкого графіка. Підвищено потребу в мобільності, що посилює роль строкових трудових договорів. Доповідь Світового банку 2024 року свідчить, що ліквідацію робочих місць майже зрівняли з їхнім створенням, а доповідь МОП «Працювати заради кращого майбутнього» підкреслює, що ризику втрати роботи є найбільше схильними найменш підготовлені працівники [156]. За прогнозами, автоматизація скоротить кількість працівників на повний день. Глобалізація призвела до фрагментації ланцюгів створення вартості, а перехід до постіндустріального суспільства спричинив зростання атипових моделей зайнятості, що характеризують автономізація, дестандартизація та віртуалізація трудових відносин [163]. Сьогодні атипові форми зайнятості охоплюють масові прошарки працівників. Вони дозволяють компаніям економити на утриманні офісів і персоналу, підвищувати ефективність та розширювати діапазон пошуку співробітників. Проте не всі міжнародні компанії є готовими до наймання віддаленого персоналу, оскільки ринок ще не є повністю структурованим. Стандартна зайнятість, що була характерною для індустріальної епохи й підтримували трудовим законодавством, перестає бути єдиною нормою. Вона сформувала процедури колективних договорів і соціального захисту, які тепер потребують адаптації до нових реалій.

3.2. Упровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом міжнародних компаній

Управління є процесом організації інформаційних потоків через людей. Це передбачає здійснення операцій зі зберігання, опрацювання та поширення інформації серед учасників організаційної структури. Велика кількість посадових ролей у бізнесі потребує наявності певного рівня управлінської діяльності. Будь-яку особу, яка бере участь у плануванні, координації бізне-процесів, керівництві ними або контролі за бізнес-процесами можна розглядати як менеджера.

Останнім часом склалася ситуація, за якої конкурентні переваги підприємства визначають не тільки за організаційно-економічними факторами, а й забезпеченістю висококваліфікованим персоналом та управлінням ним. Це зумовлено тим, що сучасне життя та економіка дуже

динамічно розвиваються, а технологічна складова виробничого процесу швидко застаріває. Саме тому підприємства є змушеними швидко адаптуватися не тільки до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а й до швидкості цих змін.

Треба зазначити, що чим більш ефективно відбувається управління персоналом в організації, тим ефективніше вона працює, посилюючи конкурентні переваги компанії, підвищуючи її платоспроможність і рентабельність. Ефективне управління персоналом на кожному підприємстві є здатним не тільки вивести підприємство на більш високий рівень, але й дати поштовх економіці регіону, країни.

Аналіз наявних підходів, показав, що управління персоналом як елемент механізму організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної економічної діяльності в умовах цифрової економіки – це компонент надзвичайної цінності в будь-якій організації, як і управління матеріальними та фінансовими ресурсами, що впливає на ефективність результатів міжнародної економічної діяльності.

Сьогодні підприємства стикаються з радикальними змінами контексту у сфері управління персоналом і на ринку праці загалом. Проведене опитування, що охопило більш ніж 10 000 осіб, серед яких як керівники компаній, так і керівники HR-функцій зі 140 країн світу, дозволило виділити 10 трендових напрямів, на яких компаніям варто зосередити увагу задля поліпшення процесів організації, управління, розвитку та залученості персоналу [17].

У зв'язку зі стрімким упровадженням цифрових технологій і впровадженням smart working ("розумної праці") формування цифрових навичок персоналу підприємств набуває особливого значення. Цифровізація та її багатотформність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій і професій, наскрізним або багатоплатформним. Завдяки використанню онлайн та інших технологій, громадяни можуть більш ефективно здобувати знання, набувати вмій та навичок у багатьох інших сферах. Нові технології та вдосконалення наявних технологій є ключовим фактором у розвитку smart working, що містить широкий спектр інструментів, як-от інтернет, смартфони, соціальні мережі або будь-які програми, призначені для полегшення гнучкості роботи та мобільності.

Smart working є відомою як модель роботи, яка використовує нові технології та розроблення наявних технологій для поліпшення продуктивності та задоволеності, отриманих від роботи. У процесі дослідження було зроблено аналіз переваг та недоліків у застосуванні smart working для суб'єктів національної економіки, що наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки в застосуванні smart working для суб'єктів національної економіки

Переваги в застосуванні smart working	Недоліки в застосуванні smart working
Держава	
заощадження у використанні обмежених природних ресурсів; підвищення рівня інвестиційної привабливості для залучення додаткових міжнародних інвестицій; підвищення конкурентоспроможності; додаткові кошти для людей із вадами, обмеженою рухливістю	зниження рівня зайнятості серед населення; підвищення загроз та ризиків кібербезпеки
Підприємство	
зростання оперативності роботи; ефективне використання обмежених ресурсів, економія витрат; підвищення рівня продуктивності, у зв'язку з гнучкістю кадрової політики; збільшення часу для ефективного управління; підвищення рівня інвестиційної привабливості для залучення додаткових інвестицій	зниження продуктивності, у зв'язку з тим, що дистанційна робота не є спланованою або її не виконують, а також погіршення якості; залежність ефективності роботи від якості зв'язку; обмеження живого спілкування та немає контакту працівників із колегами, партнерами; зниження безпеки системи
Персонал	
мобільність у просторі та часі; заощадження часу; поліпшення якості життя; можливість залучати людей із вадами, обмеженою рухливістю	немає контактів і налагодження взаємодії для ефективного ведення господарства; зменшення рухливості, що негативно впливає на стан здоров'я

В умовах цифрової економіки робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць. Вони стають цифровими, віртуальними,

тобто такими, що не потребують постійного перебування працівника на робочому місці. Концепцію цифрових робочих місць поширюють надзвичайно швидко в бізнес-середовищі, та її позитивно сприймає переважна більшість працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця.

У конкурентному бізнес-середовищі все більше і більше організацій усвідомлюють важливість розкриття повного потенціалу. Інтелектуальна робота забезпечує можливості для більшої гнучкості та мобільності, завдяки використанню нових технологій та концепцій на робочому місці, це ще один крок у цій роботі. Застосування ефективних методів є однією з головних цілей для підприємств, а smart working не обмежують одним сектором, її застосовують для підприємств, незалежно від розміру чи сектору.

У глобальній доповіді Adecco, є цікаві факти про стан smart working і думку персоналу про роботу в місці іншому, ніж традиційне робоче місце. Наприклад, лише 17 % претендентів на роботу відмовляються від запропонованої гнучкості, завдяки розумній роботі; 55 % опитаних працювали б удома і 46,5 % це зробили б зі своїх смартфонів. Проте один факт вирізняється від усіх інших: 90,8 % опитаних хотіли б мати змогу працювати поза офісом. Як бачимо, більшість людей хочуть застосувати smart working до свого робочого часу.

Smart working стала більш поширеною протягом останніх років у приватному та державному секторах, що може відігравати ключову роль у розв'язанні проблеми зниження витрат. Цей крок до smart work підтримують новими технологіями, які дозволяють підвищити мобільність роботи, а законодавство стимулює гнучкість роботи та нові тенденції дизайну на робочому місці.

П'ять ключових компонентів, що становлять цифрову економіку:

- 1) цифрова індустрія, тобто сфера ІКТ як галузь економіки;
- 2) цифрова інфраструктура;
- 3) цифровізація бізнесу, промисловості;
- 4) цифрові навички, компетенції та лідерство;
- 5) цифрова культура.

Цифровізація бізнесу та промисловості – ядро цифрової економіки та головний фактор зростання, зокрема й цифрової індустрії. Цифрові технології є необхідними для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктивних

та виробничих стратегій. Їх перетворювальна сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюги та зумовлює появу нових продуктів та інновацій. Проте в цих формулюваннях немає головного компонента – рушійної сили – людського інтелектуального ресурсу. Важливо підкреслити наявний дуалізм впливу цього фактора на цифрову економіку: з одного боку, людина створює попит на продукцію, із другого – сама генерує нові продукти та сервіси. Рівень розвитку людського ресурсу визначає життєздатність усієї цифрової екосистеми. Низка тенденцій, що склалися, викликають потребу «переписати правила». В умовах безпрецедентної динаміки розвитку технологій окремо взята людина адаптується до постійних інновацій порівняно швидко, проте підприємствам потрібно значно більше часу для впровадження змін. На переважній більшості підприємств ще досі зберігають структуру та практики управління з індустріальної епохи, які вже давно застаріли. Найважче відбуваються зміни в питаннях, пов'язаних із соціальною політикою, наприклад, нерівномірний розподіл доходів, безробіття, імміграція та захист прав працівників.

Саме цей розрив між технологіями, працівниками, компаніями й соціальною політикою дає функції управління персоналом унікальну змогу допомогти керівникам та підприємствам адаптуватися до нових технологій, працівникам – до нових моделей роботи й побудови кар'єри, а також допомогти організаціям загалом не лише пристосовуватися, але й сприяти позитивним змінам у суспільстві, регулюванні та соціальній політиці.

Для забезпечення гнучкості промислових підприємств важливе значення має гнучкість персоналу, тобто можливість налаштовуватися на швидкі зміни виробничих потреб, що зумовлює постійне коригування вимог до кваліфікації та знань персоналу.

Діловий світ наразі стає більш швидким, глобальним, мобільним і цифровим. Кадрові ресурси поповнюються значною кількістю представників нового покоління. Ці молоді працівники набувають усе більше досвіду у використанні наявних технологічних інструментів, потребуючи повної свободи вибору щодо того, як, де і коли вони працюють.

Із використанням цифрових технологій змінюють повсякденне життя людини, структуру національної економіки та виробничі відносини, а також виникають нові вимоги до комунікацій, обчислювальних потужностей, інформаційних систем і сервісів. Сьогодні персонал підприємств є вагомим активом для реалізації нових ідей.

Базисними цілями наряду управління персоналом та освіти є створення відповідних умов для підготовки кадрів для цифрової економіки, підвищення кваліфікації робітників, застосування системи мотивації щодо набуття необхідних компетенцій, удосконалення системи освіти, яка має забезпечувати цифрову економіку компетентними кадрами та спиратися на вимоги цифровізації.

Для того щоб підприємство оцінило потребу у вкладанні коштів у розвиток власного персоналу, є необхідною зміна підходу до сприйняття людського фактора в розвитку підприємства. Він має стати головним фактором виробництва, а витрати на підготовку персоналу, його розвиток уважати першочерговими інвестиціями підприємців, без яких підприємство не зможе успішно конкурувати на ринку [20].

Сьогодні є безліч перепон активізації впровадження цифрової економіки України. Головна проблема цифровізації України – це фрагментарність, брак системності, послідовності, завершеності, погодженості між ухваленням нормативно-правових актів і подальшим розробленням механізмів їхньої реалізації. Сукупність законодавчих і нормативних документів у сфері цифрової економіки має багато прогалин та суперечностей.

Отже, для удосконалення державного управління цим процесом насамперед потрібно погодити основні стратегічні завдання з механізмами їхньої реалізації та нормативно-правовою базою в Україні. Визначального значення в управлінні персоналом для впровадження цифрової економіки в Україні набуває механізм координації зусиль усіх зацікавлених сторін: представників державної влади, підприємств, закладів освіти та наукових організацій. Саме персонал підприємств є ключовим фактором виробництва в усіх сферах економічної діяльності, що підвищує конкурентоспроможність продукції, рівень життя населення, забезпечує економічне зростання та національний суверенітет держави.

Менеджери здійснюють контроль за допоміжними функціями організації. Вони забезпечують оптимальне використання ресурсів і підтримують ефективний обмін інформацією в межах підприємства. Кваліфікованих менеджерів характеризує організованість, увага до деталей та високий рівень аналітичних навичок, необхідних для щоденного виконання завдань. Вони зважають на думку тих, від кого залежить управління складними системами, і мають постійно стежити за змінами в діловому середовищі та офісній культурі [46].

Менеджери зазвичай взаємодіють із великою кількістю людей і можуть очолювати команди, де застосовують принципи ефективного управління персоналом. Спеціаліст на такій посаді може надавати підтримання всій компанії або у структурі з кількома менеджерами відповідати за окремий підрозділ чи департамент. Щоденні обов'язки можуть містити роботу із працівниками різних рівнів, а також забезпечення прямих контактів із клієнтами та постачальниками.

Менеджер також є здатним підвищувати цінність компанії, аналізуючи та вдосконалюючи чинні процедури. Це дає змогу виявляти застарілі практики й розробляти процеси безперервного поліпшення діяльності підприємства. Залежно від структури компанії, менеджери можуть виконувати такі різноманітні функції [29]: бізнес-планування; управління проектами; фінансове управління; розроблення бюджетів; дослідження й оптимізації витрат; обліку дебіторської та кредиторської заборгованості; управління людськими ресурсами; підбору і навчання персоналу; опрацювання заробітної плати; формування звітності щодо результатів діяльності співробітників; організації офісного простору та управління приміщеннями; виконання канцелярських завдань; підготовки договорів; використання баз даних та інформаційних систем [84].

Менеджер відповідає за керівництво, навчання й оперативне управління департаментом, відділом, коледжем, інститутом, кампусом або системним підрозділом. Він надає стратегічні рекомендації щодо адміністративних процесів і досягає цілей через контроль за сферами відповідальності, планування ресурсів, визначення пріоритетів і розподілу обов'язків між працівниками.

Формування ефективної трудової мотивації є важливою складовою трансформацій, що відбуваються в українській економіці. У ринкових умовах працівники мають ефективно організовувати свою роботу та робити максимальний внесок. Важливим фактором підвищення трудового потенціалу є особистий інтерес працівників, який ґрунтується на можливості задоволення їхніх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивація персоналу вивчає способи впливу на працівників для стимулювання їхнього прагнення до високопродуктивної праці та підвищення зацікавленості в досягненні кращих результатів. Розуміння мотиваційних механізмів дозволяє формувати працівників нового типу: ініціативних, амбіційних, орієнтованих на досягнення значних результатів і здатних до творчої та інноваційної діяльності.

Трудова мотивація є складним і багатогранним явищем. Мотиви, що визначають поведінку працівника, є різноманітними, оскільки їх формують, унаслідок взаємодії численних мотиваційних факторів. Індивідуальну трудову поведінку виявляють через гармонійне поєднання різних стимулів, що визначають мотиваційний процес.

Функцію мотивації як одну із основних функцій управління спрямовано на стимулювання персоналу до ефективної та свідомої праці для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона охоплює визначення потреб працівників, створення систем винагород, застосування різних методів оплати праці та стимулів для координації діяльності всіх учасників. Для керівника важливо усвідомлювати, що навіть ретельно продумані плани та організаційна структура самі по собі не гарантують автоматичної мотивації працівників [84].

Функція мотивації забезпечує високоякісне та відповідальне виконання завдань членами компанії. Вона тісно взаємодіє з іншими функціями управління, як-от планування, організація, оцінювання ухвалених рішень і контроль за ними. Планування визначає стратегічні цілі та розробляє шляхи їхньої реалізації, створюючи єдиний напрям дій для всіх співробітників та забезпечуючи координацію їхніх зусиль. Процес формування мети є ключовим для надання дійсного змісту та мотивації для працівників.

Організаційну функцію спрямовано на формування ефективної взаємодії між працівниками. Вона передбачає проєктування структури підприємства та забезпечення взаємодії його складових частин. Структура фірми визначає основні напрями діяльності та створює управлінські органи, які впливають на мотивацію працівників і менеджерів. Розроблення регламентувальних документів визначає прийнятні форми поведінки та напрями активності персоналу.

Отже, забезпечення ефективної мотивації потребує інтегрованого підходу, який об'єднує управлінські функції та спрямований на досягнення загальних цілей. Діяльність будь-якої організації залежить від того, як працівники виконують свої посадові обов'язки. Зацікавленість у якісній роботі є основою успішного розвитку бізнесу. Одним із завдань управління якістю є стимулювання працівників не тільки виконувати обов'язки, а й докладати додаткових зусиль [46].

Підприємства державного та приватного секторів застосовують позитивні стимули для підвищення продуктивності й досягнення успіху.

Це дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси та стимулює активність працівників, що створюють найбільшу цінність для організації. Мотивація як засіб підвищення ефективності ґрунтується на суб'єктній психології. Теорії та методи мотивації формують у співробітників готовність добре виконувати роботу, водночас прагнення підвищити продуктивність є результатом внутрішніх мотивів, а не зовнішнього тиску. Лідери застосовують психологічні методи для спрямування поведінки співробітників у потрібний для компанії напрям [29].

Більшість теорій мотивації ґрунтується на поняттях «потреба» та «очікування». Потребу визначають як психофізичний стан людини, що виникає в разі нестачі важливих для життя факторів. Її виявляють через внутрішнє відчуття недостатності або те, що немає певних предметів чи ресурсів, і саме наявність потреби спонукає до дій. Ієрархія потреб не є єдиною, яку визначає методологія дослідника [84].

Теорія виокремлює два типи потреб: генетичні, біологічні або базові потреби – та вторинні потреби, що формують під час набуття життєвого досвіду [63].

Першу групу потреб визначено фізіологічними факторами, як-от потреба в харчуванні та житлі, або закладеними генетично інстинктами, наприклад потребою в безпеці та належності до групи.

Другу категорію формують під час особистісного розвитку, вона охоплює потреби у визнанні, авторитеті та самореалізації.

Із позиції теорії мотивації, очікування визначають як передбачення людини щодо ймовірності досягнення бажаного або очікуваного результату в разі вибору певної моделі поведінки. Формування очікувань відбувається на основі двох факторів: попереднього досвіду та аналізу поточної ситуації. Досвід часто слугує основним орієнтиром для вибору ефективної поведінки.

Практичне застосування теорії мотивації зазвичай пов'язано з очікуваннями керівників вищої ланки, які володіють певними знаннями про системи стимулювання персоналу. Будь-яка науково обґрунтована концепція має передусім відповідати внутрішнім очікуванням керівництва компанії. Крім того, топменеджери часто прагнуть упроваджувати ефективні системи, які довели свою результативність у діяльності конкурентів, тому кожен проєкт супроводжують аналізом прикладів успішного застосування [84].

Однією з найпоширеніших теорій є концепція «піраміда потреб» Абрагама Маслоу, що використовують як основу для створення практичних методів мотивації. Гуманістична психологія зважала на ідеї ієрархії потреб людини. На нижніх рівнях піраміди Маслоу розташовував фізіологічні потреби, пов'язані з харчуванням і сном, а на верхніх – потреби в розвитку особистості, що охоплюють самореалізацію, яка не обов'язково передбачає кар'єрне зростання. Маслоу вважав, що задовольняючи потреби на одному рівні, людина поступово втрачає мотивацію, і щоб підтримувати її інтерес, необхідно стимулювати потреби вищого рівня [54].

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга спирається на інший підхід. Він розподілив потреби працівників на дві категорії: гігієнічні та мотиваційні. До гігієнічних факторів належать елементи, що усувають негативні аспекти робочого середовища, зокрема достатній рівень заробітної плати для задоволення фізіологічних потреб, безпечні умови праці, доброзичливі стосунки в колективі та те, що немає тиску з боку керівництва. Мотиваційні фактори охоплюють потребу в задоволенні від процесу праці, системі оцінювання та визнанні заслуг, можливості кар'єрного зростання та інші фактори, що визначають успіх співробітника [45].

Мотивація працівників є ключовим аспектом для ефективного управління організацією. Є численні теорії, які пояснюють способи стимулювання персоналу, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз основних теорій мотивації працівників

Теорії	Основні потреби / мотиваційні фактори	Ключові положення
1	2	3
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Потреба у владі, досягненнях, соціальних зв'язках	Влада: здатність впливати на інших та ухвалювати рішення. Досягнення: прагнення брати на себе відповідальність та ефективно виконувати завдання. Соціальні зв'язки: участь у колективі та встановлення взаємовигідних контактів

1	2	3
Теорія справедливості Дж. Адамса	Відчуття рівності та справедливості в трудових відносинах	Мотивацію формують через оцінювання власного внеску та винагороди. Порівняння зусиль і результатів з іншими колегами. Відчуття несправедливості може знижувати прагнення до ефективної роботи
Модель Портера – Ловлера	Винагорода, передбачуваність результатів	Ступінь залученості залежить від очікуваної винагороди. Оплата має відповідати виконаним обов'язкам. Взаємозв'язок між внеском і винагородою визначає мотиваційний ефект
Теорія «Х» і «Y» Д. МакГреґора	Стиль керівництва та підхід до контролю	Теорія «Х»: жорсткий контроль, мотивація через нагляд і правила. Теорія «Y»: підтримання автономії та залучення, мотивація через довіру і відповідальність

Авторитарний стиль управління характеризують тим, що всі повноваження щодо управління персоналом сконцентровано в одній особі, а працівники дістають прямі вказівки щодо бажаної поведінки та способів виконання завдань. Такий підхід пояснено не лише індивідуальними рисами керівника, а й об'єктивними обставинами. Людям властиво уникати вияву ініціативи та перекладати відповідальність на інших, замість активного виконання завдань. Працівники в такій системі часто не прагнуть брати на себе відповідальність і покладаються на інших в ухваленні рішень. Досягнення ефективності є можливим переважно через примус і страх перед дисциплінарними заходами.

Демократичний стиль лідерства спирається на протилежні принципи. Більшість або всі працівники залучено до процесу ухвалення рішень, що відповідає концепції теорії Y. У цьому разі роботу сприймає людина як природний процес, а під час створення сприятливих умов для самореалізації співробітник виявляє відповідальність та високий рівень самоконтролю. Людина є здатною самостійно ухвалювати творчі рішення, хоча у звичайних умовах її потенціал реалізують лише частково.

Теорії МакГреґора набули розвитку в концепції теорії Z В. Оучі, де ключовим елементом мотивації є сама корпорація, побудована на клановому принципі. Оучі пропонує правила не стільки для мотивації персоналу, скільки для управління організацією загалом. Дотримання цих правил має сприяти підвищенню продуктивності працівників. Основні положення містять таке: тривале наймання персоналу, що забезпечує стабільність і знижує демотивувальні фактори; ухвалення рішень на груповій основі, що підвищує колективну відповідальність; повільне оцінювання та просування кадрів із стимулюванням процесу самоосвіти; переважно неформальний нагляд із чіткими критеріями оцінювання результатів; розвиток універсальної кар'єри через різні посади та відділи; увагу до потреб співробітників та цінності кожного члена колективу.

Використання зазначених теорій мотивації в практиці українських підприємств ще не є системним, але їхнє цілеспрямоване застосування може дати відчутні результати. Мотивація є ключовим фактором підвищення продуктивності організації. Навіть за ретельно спланованої й організованої діяльності, якщо працівники не виявляють відповідальності та особистого інтересу, результати контролю можуть бути низькими.

Розуміння сутності мотивації є важливим елементом професійних компетенцій керівника. Знання того, що спонукає співробітників до виконання завдань, дозволяє допомагати їм реалізовувати власні мотиви та уникати ситуацій, коли мотивація може призводити до ускладнень. Ефективне управління досягають через поєднання реальних цілей, цінностей і потреб працівників із цілями організації. Працівники, які поділяють цілі організації й усвідомлюють її цінності, здатні самостійно визначати завдання, шукати шляхи їхнього виконання та здійснювати самоконтроль, переходячи від зовнішнього мотивування до внутрішнього.

Менеджер має створити умови для розвитку позитивних мотивів у колективі, забезпечити сприятливе середовище, де співробітники розуміють стабільність компанії на ринку, її суспільну значущість та важливу місію. Взаємна повага та готовність допомагати один одному сприяють не лише ефективній роботі, а й задоволенню від праці. Співробітники мають відчувати власний внесок у досягнення успіхів компанії, бути залученими до зростання прибутків і підвищення лояльності клієнтів.

Методи стимулювання розподіляють на дві основні групи: матеріальні, обчислені в грошовому еквіваленті, та нематеріальні, що містять

пільги, моральні й етичні заохочення. Практика показує, що в процесі формування системи мотивації важливо зважати на обидва напрями. Хоча основною метою працівників є заробіток, багатьом важливо реалізовувати свої знання та досвід, а те, що немає стимулів такого типу, може негативно впливати на етичні стандарти компанії.

Найпоширеніші способи мотивації персоналу можна розподілити на три групи. Матеріальне заохочення містить два основні види, що детально розглядають у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Види матеріального заохочення співробітників

Види заохочення	Приклади	Основна мета
Пряма грошова винагорода	Зарплата, бонуси за результат, премії за продуктивність	Підвищення зацікавленості у виконанні основних завдань та стимулювання досягнення високих результатів
Непряме матеріальне підтримання	Оплата медичного страхування, компенсація транспортних витрат, додаткові відпустки, соціальні пільги	Забезпечення стабільності працівника, поліпшення якості життя та зниження демотивації через матеріальні потреби
Розвиткові стимули	Фінансування навчання, сертифікаційні програми, участь у тренінгах	Підвищення компетенції, заохочення до професійного зростання та формування лояльності до організації

Джерело: розроблено на основі [35].

Нематеріальні стимули містять зміни робочого графіка на користь працівників, участь у загальноорганізаційних заходах, проведення церемоній ушанування, зміну статусу співробітника або його місця роботи. Основна мета таких стимулів полягає в підвищенні зацікавленості та задоволення від роботи через використання інтелектуальної та моральної мотивації, що сприяє підтриманню позитивного настрою протягом робочого дня.

Форми негативної мотивації або застосування санкцій можуть містити штрафи, позбавлення статусу, суспільний осуд, а в особливих

випадках – кримінальну відповідальність. Цей підхід є ефективним лише в конкретних ситуаціях і його мають застосовувати відразу після виявлення неналежної поведінки працівника.

Для забезпечення результативної мотивації трудової діяльності на підприємстві необхідно зважати на декілька ключових аспектів: адаптацію до зовнішньоекономічної кон'юнктури, тобто мотиваційна система має бути гнучкою до змін на ринку; відповідність методів стимулювання економічної стратегії підприємства для досягнення синергії між інтересами працівників та цілісними цілями компанії; прогнозування ефективності мотиваційного процесу для забезпечення оптимального балансу економічних і соціальних результатів; індивідуалізацію підходу, оскільки мотивація – це мистецтво спонукання до дій, з огляду на особливості кожного працівника; вплив поведінки керівника на активність і зацікавленість персоналу через створення сприятливого мікроклімату та стимулювання співробітництва.

Цінування кожного працівника як важливої складової команди, яка об'єднана загальними цілями, і комплексне застосування нематеріальних стимулів разом із позитивним ставленням керівника забезпечує ефективне виконання завдання мотивації персоналу.

Інформаційні технології в управлінні персоналом сьогодні є невід'ємною частиною організаційної діяльності. Сучасні інформаційні системи допомагають оптимізувати роботу керівників і персоналу кадрових служб, знижуючи потребу у виконанні рутинних операцій. Автоматичне зберігання й опрацювання даних про персонал забезпечує ефективний відбір та переведення працівників, а також точний розрахунок заробітної плати, з огляду на посаду, відпустки, лікарняні, відрядження, пільги та збори, що спрощує формування бухгалтерської звітності та правильне зарахування витрат на собівартість продукції.

Функції сучасних систем управління персоналом охоплюють збирання та аналіз даних, формування періодичних і одноразових звітів, які відображають поточні та минулі події в процесах компанії. Це дозволяє робити точні прогнози щодо розвитку компанії та більш ефективно розподіляти ресурси.

Завдання, що виконують такими системами, охоплюють збирання інформації про наявний персонал, координацію управлінських рішень усередині підрозділів, швидке ухвалення рішень у різних сферах діяльності організації. Крім того, інформаційні системи підтримують процес

підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовки працівників у необхідних галузях. Людей можна вважати одним із найцінніших ресурсів організації, особливо якщо її діяльність пов'язано з унікальними професійними навичками, а заміна висококваліфікованих фахівців є складним завданням. У цьому контексті функцію управління персоналом зосереджено на найманні й утриманні ключових співробітників для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Інформаційні системи управління персоналом виконують дві основні функції: сприяння ухваленню рішень і контролю за своєчасним їхнім виконанням. Вони містять створення та використання спеціалізованого програмного забезпечення й технологій, що дозволяють автоматизувати організаційні процеси, як-от кадровий облік, табельний контроль, документообіг, нарахування та часткову виплату заробітної плати. Крім того, керівники дістають доступ до персональних даних співробітників для планування навчання, заохочувальних виплат або застосування штрафних санкцій, що підвищує ефективність управління компанією.

У практичному застосуванні сучасні HR-системи звільняють персонал від рутинних завдань, спрощують оформлення облікових і звітних форм, дозволяють коригувати особові справи на основі результатів навчання. До додаткових переваг таких систем належать такі: оперативне дістання інформації про співробітників у межах повноважень; аналіз даних для обґрунтованого ухвалення рішень; організація навчання та розподіл персоналу за напрямками, що максимально відповідають їхнім здібностям; мотивація співробітників для виконання поточних завдань; планування витрат і формування звітності на основі аналітичних даних.

Системи управління персоналом також можуть відстежувати робочий процес і автоматично повідомляти співробітників, якщо їхня участь є необхідною для формування документів. Сучасна оперативність і швидкість реакції на події часто визначають конкурентоспроможність організації. Крім того, HR-системи сприяють дотриманню правових норм у сфері трудових відносин.

Дослідження показують, що організації, де співробітники мають можливості для кар'єрного зростання, демонструють вищу продуктивність і конкурентоспроможність. Автоматизовані системи дозволяють ефективно відстежувати внутрішні переміщення персоналу та виявляти потребу в розширенні штату. Вони також забезпечують актуальність

вакансій на сайті компанії та опрацювання резюме, отриманих через інтернет.

Іноземні компанії успішно застосовують подібні програмні рішення для управління персоналом у численних філіях, а деякі українські підприємства адаптували західний досвід або впровадили власні автоматизовані системи. Зазвичай такі підходи є характерними для великих компаній, які прагнуть знизити плинність кадрів та ефективно управляти ресурсами. Менші організації рідко використовують автоматизовані HR-системи.

Системи управління персоналом розподіляють на облікові й обчислювальні. Повнофункціональні системи інтегрують обидва типи, забезпечуючи облік працівників та розрахункові операції.

За функціональною спрямованістю сучасні HR-системи можна класифікувати так:

- багатофункціональні експертні системи, що здійснюють профорієнтацію, відбір і атестацію співробітників;

- експертні системи аналізу груп персоналу для виявлення тенденцій до розвитку підрозділів;

- комплексні системи управління персоналом, що ведуть табелі обліку, зберігають повну інформацію про співробітників, відображають внутрішній рух персоналу та нараховують заробітну плату;

- програми розрахунку заробітної плати.

Експертні системи порівнюють особисті, професійні та психофізіологічні характеристики кандидатів із параметрами найкращих фахівців компанії. Вони є ефективними для відбору перспективних спеціалістів, але потребують значних ресурсів і підходять переважно великим підприємствам. Такі системи не замінюють рутинну роботу кадрового персоналу.

Будь-яка організація використовує HR-систему для автоматизації кадрових процесів і забезпечення оперативного доступу керівництва до інформації про структуру компанії, штатний розпис, вакансії та персонал. Лише керівники, які швидко аналізують актуальні дані, є здатними ухвалювати своєчасні й ефективні управлінські рішення.

Ключовим аспектом є інтеграція HR-системи з бухгалтерським обліком і бізнес-системами, що дозволяє формувати цілісну картину діяльності організації й оптимізувати процес управління персоналом (табл. 3.6).

**Орієнтовне оцінювання впровадження інформаційної системи
управління персоналом**

Параметри	Локальні системи	Середні інтегровані системи	Великі інтегровані системи
Упровадження	Швидке та просте, стандартне коробкове рішення	Поетапне або коробкове рішення, тривалість від 1 до 6 місяців	Поетапне, комплексне впровадження, понад 9 – 12 місяців
Функціональна повнота	Облік основних даних за окремими напрямками	Комплексний облік та управління персоналом із базовими управлінськими функціями	Повний облік та управління персоналом із розширеними функціями для аналітики та планування
Співвідношення витрат: ліцензія / упровадження / обладнання	1 / 0,5 – 1 / 2	1 / 1 – 2 / 1	1 / 1 – 5 / 1
Орієнтовна вартість, дол. США	200 – 5 000	5 000 – 300 000	Від 500 000 і більшої

Основною відмінністю інформаційної системи управління персоналом від інших функціональних систем підприємства є великий обсяг звітів і прикладних модулів, що формують на її основі.

Структуру таких систем організовано за принципами, аналогічними іншим функціональним ІС: вона охоплює підсистеми введення даних, опрацювання інформації та виведення результатів, а також центральну базу даних.

Повноцінне впровадження автоматизованих систем управління персоналом дозволяє діставати розгорнуту інформацію про співробітників, серед них їхній попередній досвід, рівень кваліфікації та інші характеристики [49].

Сьогодні серед українських підприємств найбільшу популярність набули такі автоматизовані системи управління персоналом (частку використання наведено умовно у відсотках на рис. 3.1). Такі автоматизовані системи дають змогу спростити кадровий облік, опрацювання даних про співробітників, нарахування заробітної плати, формування звітності, а також планування навчання та кар'єрного зростання, що значно поліпшує ефективність управління персоналом у компанії.

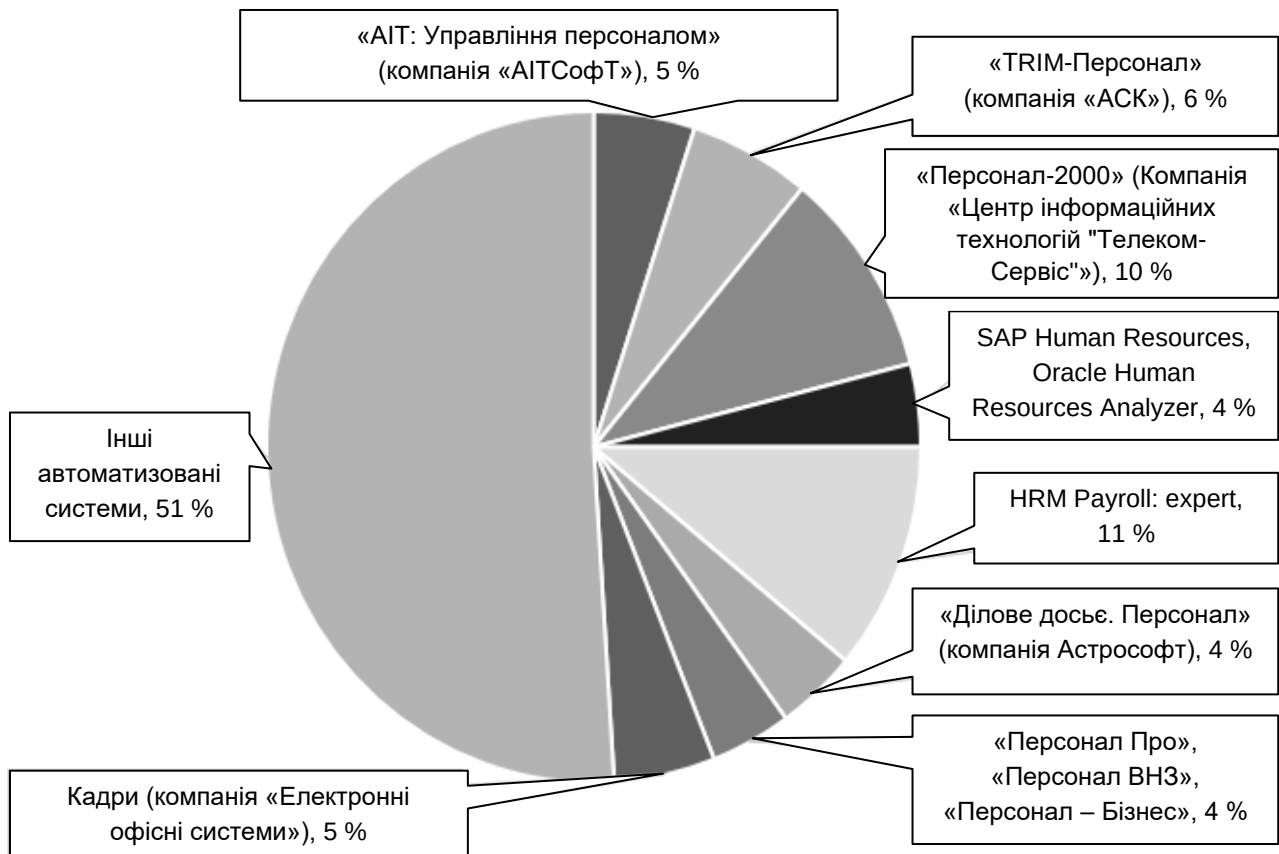


Рис. 3.1. Розподіл автоматизованих систем управління персоналом, які користуються значним попитом серед українських підприємств

Попри наявність великої кількості програмного забезпечення, його частка на українському ринку є невисокою. Вибір конкретної системи є питанням індивідуальної стратегії компанії, яка прагне автоматизувати HR-процеси для підвищення продуктивності.

На сьогодні важливим є використання міжнародного досвіду, адже воєнний стан в Україні спричинив дефіцит кваліфікованих кадрів та міграційні виклики [53].

Японська модель стимулювання працівників передбачає підвищення продуктивності швидше, ніж зростання рівня життя чи зарплат. Такий підхід є ефективним у суспільствах із високим почуттям громадянської відповідальності та готовністю до колективних жертв задля спільного блага. У Японії було створено систему активної комунікації для оцінювання відносин співробітників із компанією. Основними елементами є офіційне спілкування, корпоративні ритуали й організація єдиного робочого простору, де співробітники підрозділу, серед яких керівництво, працюють в одному приміщенні, а столи розташовано для зручної взаємодії [154]. Японську систему заохочень спрямовано на формування команд, зміцнення позитивного ставлення та зв'язку працівників із компанією.

Американська модель мотивації ґрунтується на активній заохочувальній діяльності. Високу ефективність пояснює орієнтація на індивідуальний успіх та підвищення добробуту [41]. Досвід США широко застосовують у світі для організації бізнесу та мотивації співробітників. В Україні запозичено терміни «HR» та «корпоративна етика» [35]. У 1960-х рр. у США було створено комплексну систему матеріального та нематеріального стимулювання та методи підвищення лояльності персоналу. Крім гнучкої системи оплати праці, характерними є нематеріальні стимули, як-от медичне страхування, навчальні курси, безкоштовні обіди, корпоративні заходи та програма United Travel [77].

Французька модель стимулювання спирається на стратегічне планування, свободу конкуренції та соціальні податкові стимули. На відміну від Японії, французи не підтримують понаднормову роботу. Стандартний робочий тиждень у Франції є коротшим за середньоєвропейський на 5 год – лише 35 год [41]. Додаткові бонуси від роботодавців є нормою, а не перевагою. Для французьких працівників важливим нематеріальним стимулом є гнучкий графік і можливість дистанційної роботи. В обмін на соціальні «привілеї»: медичне страхування, допомогу з іпотекою, оплачуване харчування – працівники готові співпрацювати. Водночас французькі робітники рідко оплачують курси підвищення кваліфікації. Система оплати праці передбачає індексацію та індивідуалізацію зарплати [77].

Британська модель передбачає дві основні системи винагороди: грошову й акції, які залежать від прибутку компанії. Також є змінні компенсаційні плани, що коригують, залежно від частки доходу. Колективні

договори регламентують частку прибутку для працівників, а деякі компанії практикують володіння акціями, що дозволяє мати частину прибутку або відсотковий дохід. Загальний дохід складається із заробітної плати, премій за ефективність та частки прибутку підприємства [77].

Німецькі підходи до мотивації ґрунтуються на переконанні, що працівник є вільною особою, особисто відповідає і зважає на суспільне благо. Поєднання корпоративних систем стимулювання та державних соціальних гарантій дозволяє працівникам здійснювати свою професійну діяльність без ризику втрати постійного доходу. Німецьку модель вважають гармонійним поєднанням корпоративної та соціальної мотивації [77].

Запозичення закордонного досвіду має зважати на культурні та ментальні особливості. Сліпе копіювання чужих практик не дає результатів, а нематеріальні методи стимулювання є ефективними лише в разі задоволення матеріальних потреб персоналу.

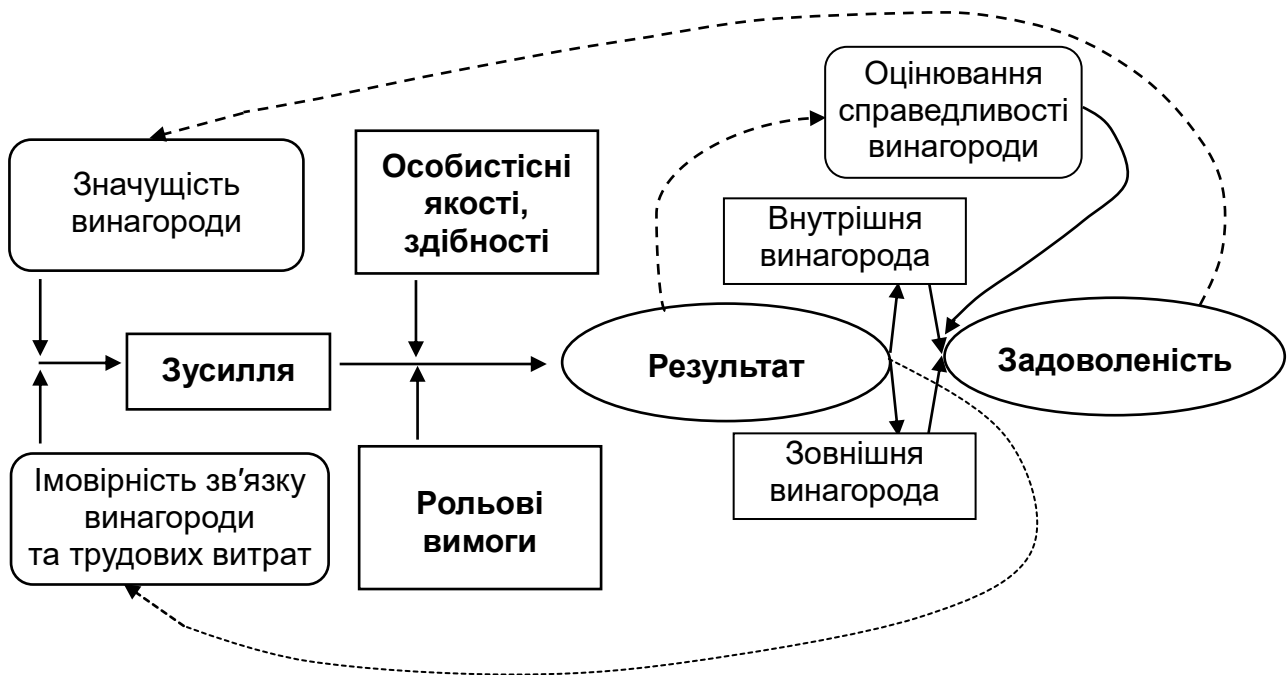
Система мотивації має бути індивідуальною для кожного підприємства. Для підвищення ефективності вітчизняних HR-систем рекомендують комплексне застосування мотиваційних теорій, зокрема теорії Портера – Ловлера. 1968 року вона об'єднала теорію очікувань Врума та теорію справедливості Адамса [141]. Сутність цієї теорії полягає в тому, що працівник оцінює співвідношення винагороди або покарання за результативність до власних зусиль. На відміну від класичної теорії очікування, саме результати праці визначають рівень задоволення співробітника, що сприяє безперервному підвищенню продуктивності.

Учені виділили три ключові змінні, які визначають розмір винагороди: прикладені зусилля, індивідуальні характеристики та навички працівника, а також усвідомлення ним своєї ролі у виконанні роботи.

Водночас те, що немає будь-якого із цих факторів, не може бути компенсованим надлишком іншого. Наприклад, якщо співробітник не володіє необхідними для певної діяльності навичками, його результативність буде залишатися низькою, навіть за умови значних зусиль.

Комплексну модель мотиваційного процесу за Портером – Ловлером можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.2).

Аналізуючи зазначені фактори, можна зробити такі висновки. Докладені зусилля – це обсяг енергії та старань, який працівник був готовим витратити, і він залежить від очікуваної винагороди та впевненості у її відповідності докладеним зусиллям.



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 3.2. **Модель мотивації Портера – Ловлера**

Кінцевий результат – це ефективність праці співробітника, що визначають не лише за рівнем докладених зусиль, але і його особистісними якостями й усвідомленням власної значущості в процесі роботи.

Винагороди за працю та їхнє сприйняття – працівник порівнює отримані винагороди з докладеними зусиллями й робить висновок щодо їхньої справедливості. Коли винагорода відповідає очікуванням і витраченим зусиллям, задоволеність роботою підвищено.

Задоволеність роботою формують як на основі зовнішніх факторів (позитивного оцінювання, матеріальної винагороди), так і внутрішніх (самоповаги, гордості, самовиявлення) і слугує показником її значущості для працівника.

Практичне застосування теорії Портера – Ловлера свідчить, що задоволеність персоналу власною діяльністю залежить від того, наскільки трудові зусилля приводять до бажаних результатів.

Робота з кадрами потребує значних витрат часу й уваги. Важливо, щоб керівництво демонструвало інтерес до працівників і забезпечувало умови, які дозволяють їм ефективно виконувати свої обов'язки. Інакше кажучи, співробітників слід мотивувати працювати так, щоб їхній внесок

давав максимальний результат для компанії та здобував належну винагороду.

На основі наведеного можна запропонувати такі рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу вітчизняних підприємств.

Необхідним є усвідомлення того, що сама робота є джерелом мотивації. Крім забезпечення робочих місць і зарплати, слід створити окрему систему стимулів, не пов'язану лише із продуктивністю.

Домінування методу «пряника» не завжди є ефективним. Оцінювання працівників виключно через помилки створює стрес і знижує креативність. Варто поєднувати позитивне заохочення з матеріальною мотивацією.

Доцільно прислухатися до побажань співробітників. Мотиваційні рішення керівництва мають зважати на зворотний зв'язок.

Слід залучати персонал у процес стимулювання. Винагороди мають бути доцільними та стимулювати продуктивність.

Необхідно постійно контролювати ефективність системи заохочень, адже очікування і реакції працівники змінюють із часом.

Слід підтримувати систему стимулів постійно, щоб її залишати дієвою.

Доцільно інформувати співробітників про доступні стимули та можливі винагороди, щоб вони знали, чого очікувати від своєї праці. До нематеріальних стимулів належать похвала, визнання заслуг, проведення спільних заходів та підтримання авторитету співробітників. Помірна конкуренція серед колег також мотивує на якісну роботу. Конкурси з винагородами підвищують залученість і стимулюють досягнення цілей.

Слід чітко визначати цілі та завдання. Коли працівники розуміють, що від них очікують, імовірність їхньої активності зростає.

Слід повідомляти про зміни в компанії, щоб працівники відчували свою причетність до загального успіху.

Необхідно використовувати сучасні технології, як-от HRM-системи, платформи внутрішньої комунікації та соціальні мережі для автоматизації оцінювання й заохочення персоналу та забезпечення зворотного зв'язку.

Доцільно впроваджувати елементи гейміфікації: бали, рівні, нагороди стимулюють залученість і роблять робочий процес інтерактивним та захопливим.

Система мотивації має бути орієнтованою на кожного співробітника та з'ясовано підхід керівника, що визначає ефективність запропонованих механізмів.

Визначивши типи персоналу, можна сформулювати рекомендації щодо створення оптимальних умов для максимального прибутку компанії. У процесі розроблення системи стимулювання необхідно зважати на здібності, інтереси та особисті якості працівників. Недбалість або байдужість співробітників може демотивувати команду, а безкарність керівництва послаблює дисципліну.

Створення кадрового резерву підвищує ефективність системи мотивації, оскільки працівники з резерву швидше адаптуються до специфіки компанії, ніж зовнішні новачки.

Через вплив різних внутрішніх та зовнішніх факторів організації постійно стикаються зі змінами, які стають ключовим викликом для управління. Мета рекомендацій – закласти методичні основи створення систем матеріального стимулювання, підвищення трудового ентузіазму, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

На матеріальне стимулювання слід зважати в процесі формування основної зарплати, доплат та премій за індивідуальні й колективні досягнення підрозділів чи підприємства загалом. Необхідно визначити види та розміри надбавок і доплат для працівників, щоб продемонструвати, як заробітну плату змінять після їхнього впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розмір заробітної плати персоналу підприємства,
зважаючи на додаткові виплати (приклад)**

Посади в компанії	Заробітна плата за місяць (грн)	Заробітна плата за розроблення стартапу 50 % (грн)	Заробітна плата за розроблення передової техніки зростає на 20 % (грн)
1	2	3	4
Контент-менеджер	13 500	20 250	16 200
SMM-менеджер	14 000	21 000	16 800
Системний адміністратор	16 700	25 050	20 040

1	2	3	4
Аналітик	18 000	27 000	21 600
Менеджер	20 000	30 000	24 000
SEO-спеціаліст	15 500	23 250	18 600
Програміст 1С	24 000	36 000	28 800
HTML-верстальник	12 000	18 000	14 400
Інтернет-маркетолог	17 800	26 700	21 360
Продакт-менеджер	21 000	31 500	25 200

На основі табл. 3.7 можна детально проаналізувати, як упровадження матеріального стимулювання вплине на зарплату за високу продуктивність (рис. 3.3) та розроблення інноваційної техніки (рис. 3.4).

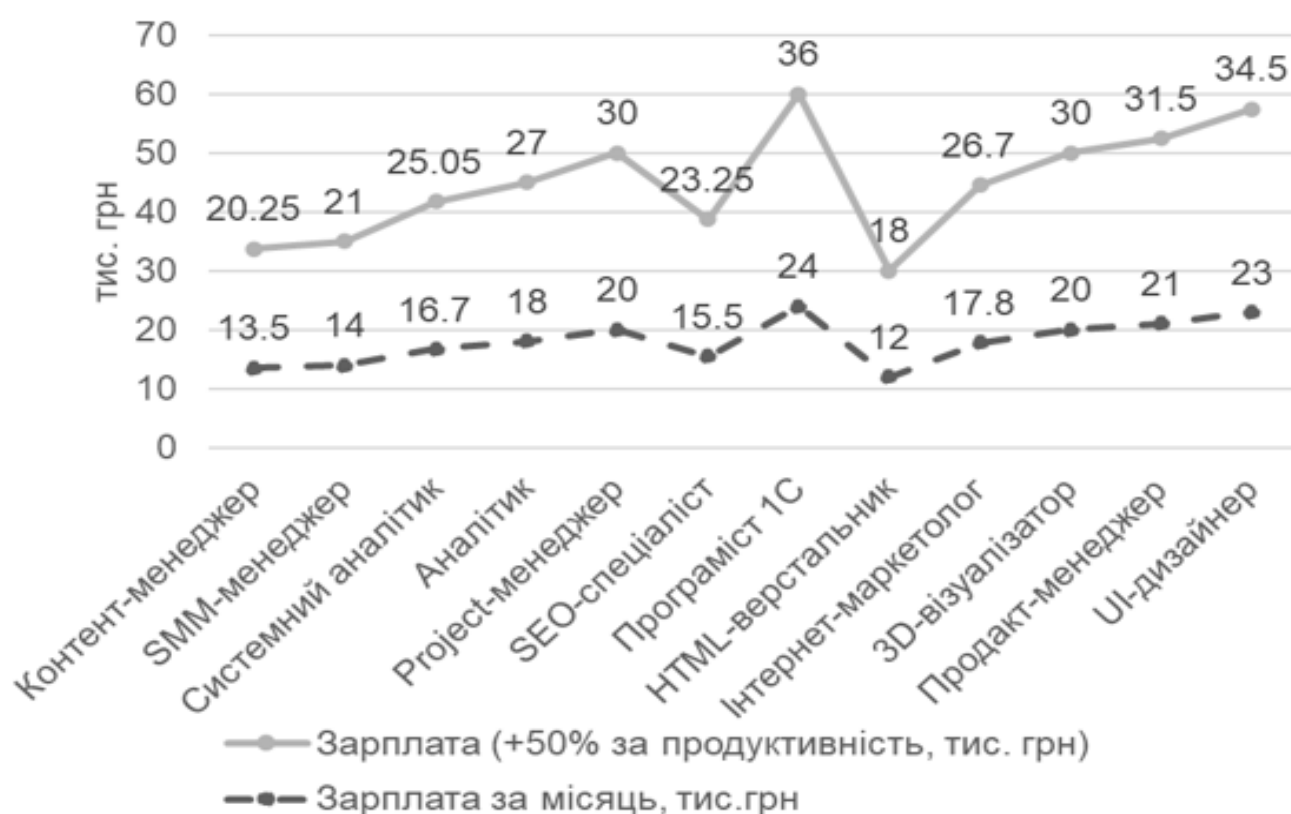


Рис. 3.3. Динаміка зростання заробітної плати працівників компанії за розроблення стартапу (приклад)

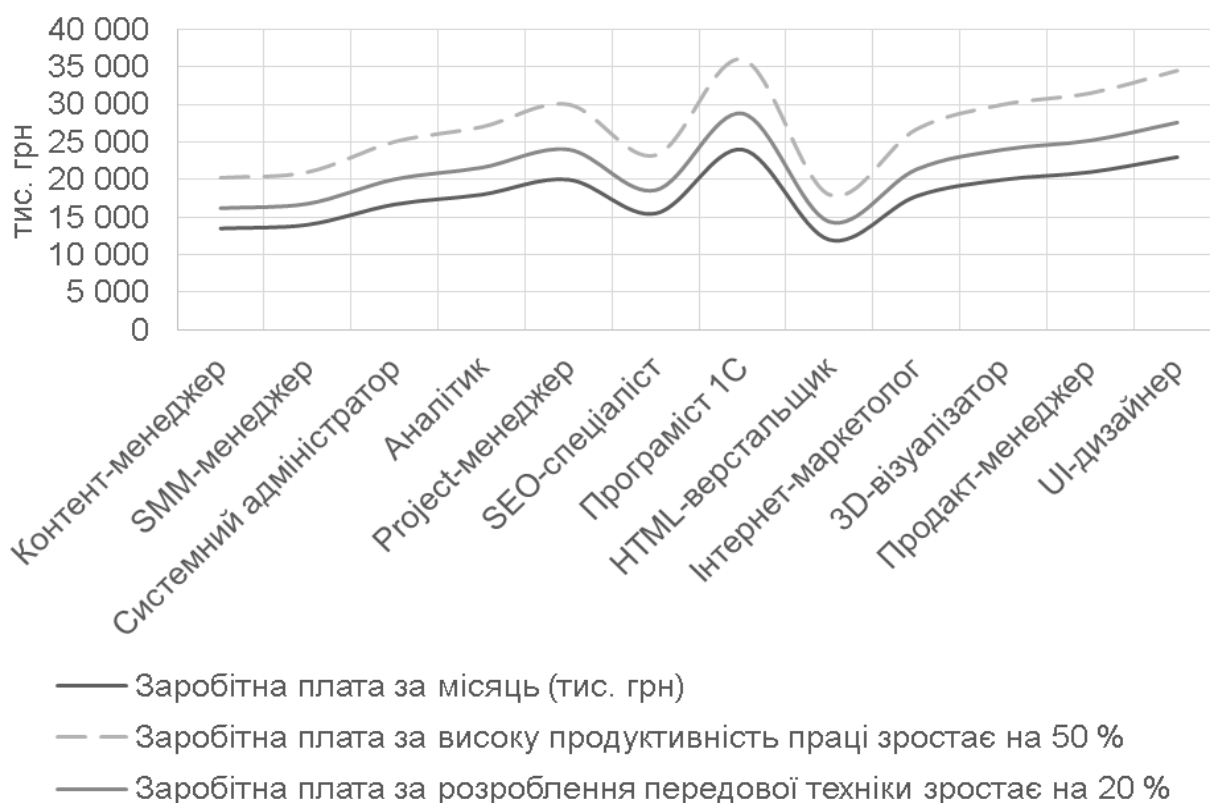


Рис. 3.4. Динаміка зростання заробітної плати працівників ТОВ за розроблення передової техніки (приклад)

Отже, на підставі розрахунків видно, що заробітна плата працівників компанії зростає на 50 % у разі винагороди за розроблення стартапу. Це означає майже подвоєння доходу, що має вагомий стимулювальний ефект: співробітники будуть більш зацікавленими в підвищенні власної продуктивності, досягненні стратегічних цілей компанії та задоволенні власних професійних інтересів. Крім того, такий рівень мотивації буде сприяти утриманню персоналу на робочих місцях та зниженню ризику відплив кадрів за кордон, що особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні.

Додатково аналіз показує, що в разі розроблення передової техніки заробітна плата зростає на 20 %, що також є суттєвим фінансовим стимулом. Це підвищення підтримує зацікавленість працівників у якісному виконанні завдань, сприяє їхньому професійному розвитку та зміцнює лояльність до компанії. Для систем стимулювання, які не напряду є пов'язаними із продуктивністю праці, доцільно запровадити матеріальне заохочення, завдяки прибутку підприємства.

Реалізація рішення є доцільною в таких напрямках:
розв'язання проблеми низької мотивації, спричиненої воєнними діями в країні;

зниження рівня плинності кадрів;

підвищення командного духу;

формування згуртованого та стійкого колективу;

підвищення продуктивності праці;

проведення соціальної діагностики (використання анкетування чи інтерв'ю (у разі потреби – у форматі онлайн)); у результаті визначають головні фінансові стимули, важливі як для колективу загалом, так і для кожного окремого співробітника;

формування системи стимулювання на основі досягнутих результатів (вибір конкретних методів та визначення їхньої послідовності й періодичності; застосування бонусів і надбавок; запровадження оплачуваних відпусток; забезпечення оплачуваного лікарняного);

Отже, мотивація персоналу – це створення сприятливих умов та ефективних стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою віддачею, орієнтуючись на якість і результативність.

Аналіз чинної системи управління персоналом засвідчив потребу у впровадженні сучасної інформаційної системи, яка буде забезпечувати ефективне функціонування підприємства. Основні вимоги до неї: простота у використанні; інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; висока надійність у збереженні даних; немає надмірних технічних вимог; швидке опрацювання інформації.

Автоматизована система управління (АСУ) – це поєднання керованого об'єкта з вимірювальними та керувальними засобами, частину функцій у якій виконує людина. Її застосування є здатним підвищити мотивацію персоналу, завдяки кільком аспектам, як-от: планування наймання, адаптації, атестації, формування кадрового резерву, навчання та стимулювання; активізація управлінської діяльності керівників підрозділів; оцінювання ефективності служби персоналу й управління кадрами загалом; контроль за рівнем кваліфікації працівників. Функціонування такої системи відкриває більш широкі можливості: забезпечує кадрове планування, підтримує адаптацію, навчання та мотивацію, дозволяє здійснювати регулярне оцінювання персоналу, а також спрощує процес управління компетенціями співробітників. Упровадження подібної інформаційної системи є потребою для всіх підприємств, де її досі не використовують.

Із початком воєнних дій вітчизняні компанії дедалі частіше відмовляються від російського програмного забезпечення. Це зумовлено питаннями національної безпеки, захисту конфіденційності даних і потребою підтримувати українських виробників. Використання російських програм у сучасних умовах має високі ризики: можливість несанкціонованого доступу до інформації та загрози кібербезпеці.

Усе більше підприємств замінюють ПЗ на українські аналоги, що не лише гарантує безпечність інформації, але й сприяє розвитку вітчизняної ІТ-галузі, яка демонструє високий рівень інноваційності та професійності. Такий перехід зміцнює довіру до українських продуктів і послуг, водночас підтримуючи національну економіку.

У табл. 3.8 наведено варіанти заміни найбільш поширених російських інформаційних систем для кадрових служб українських компаній. Це охоплює як програми для управління персоналом, так і рішення для обліку й аналітики даних. Використання таких альтернатив дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними й ефективними, не піддаючись ризикам, які пов'язані з експлуатацією російських систем.

Таблиця 3.8

Альтернативи інформаційних систем для кадрових служб українських компаній

№ з/п	Програмне забезпечення російського походження	Основне призначення	Українські аналоги (сервіси)
1	2	3	4
1	«1С: Зарплатня й управління персоналом 8.0» «Парус-Персонал», «Парус-Заробітна платня» «БОС Кадровик» «Галактика» (Заробітна платня)	Автоматизація кадрових процесів: ведення штатного розпису, планування графіків роботи та обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, HR-аналітика і підтримання кадрової політики компанії, з огляду на законодавчі норми та внутрішні потреби	«Дебет Плюс» Bookkeeper HURMA System (модуль HR-автоматизації)

1	2	3	4
2	Bitrix24 amoCRM	Системи управління бізнес-процесами, документообігом і корпоративними порталами; підтримання комунікацій між співробітниками, організація дистанційного навчання та атестації	People Force NetHunt CRM OneBox, IT-Enterprise HURMA System (модуль HR-автоматизації)
3	E-Staff «КадроПлюс»	Платформи для автоматизації рекрутингових процесів у великих компаніях і кадрових агентствах: пошук, відбір та оцінювання кандидатів	CleverStaff People Force (модуль People Recruit) HURMA System (ATS-рекрутинг)
4	WebTutor GetCourse	LMS-системи (Learning Management System) для корпоративного навчання та розвитку персоналу у форматі e-learning	AcademyOcean LMS Collaborator HURMA System (модуль Collaborator)
5	DaOffice Dialog	Корпоративні соціальні мережі та онлайн-платформи для колективної роботи, серед яких елементи гейміфікації	Control.Events Infocom (сервіс infoSD-WAN)

Перехід на нові системи потребує ретельної підготовки та навчання персоналу. Однак переваги є очевидними: надійність, захищеність і підтримання національного виробника.

Саме тому дедалі більше українських компаній роблять цей стратегічно важливий вибір, забезпечуючи стабільність і безпеку роботи своїх кадрових служб.

Отже, на українському ринку подано чимало рішень, здатних забезпечити оптимізацію бізнес-процесів для компаній. Із метою підвищення результативності діяльності національних підприємств, доцільним є використання двох інформаційних систем – HURMA System та YouControl, які в комплексному застосуванні створюють взаємодоповнювальний ефект.

Для більшої наочності варто здійснити порівняльний аналіз функціональних можливостей програмних продуктів 1С та HURMA System, що наведено в табл. 3.9.

Порівняльний аналіз можливостей «1С: Зарплатня й управління персоналом» і HURMA System у сфері HR-менеджменту

№ з/п	Функціональні можливості	1С: Зарплатня й управління персоналом	HURMA System
1	Планування потреби в персоналі	✓	✓
2	Розрахунок заробітної плати, компенсацій та пільг	✓	✓
3	Розрахунок регламентованих законодавством податків (внесків) із фонду оплати праці	✓	✓
4	Облік кадрового складу	✓	✓
5	Кадрове діловодство	✓	✓
6	Система фінансової мотивації	На основі KPI	Різні методики, зокрема на основі KPI
7	Підбір персоналу	Електронний кабінет рекрутера, єдина база даних кандидатів і вакансій	Те саме, додатково: Канбан-дошка, воронка рекрутингу, сорсинг резюме, e-mail-маркетинг
8	Управління навчанням персоналу	Календар-планувальник навчальних курсів, фіксація факту їхнього проходження, інтеграція з job-порталами	Повноцінна LMS-платформа для корпоративного навчання
9	Управління компетенціями	✓	✓
10	Планування зайнятості персоналу (облік робочого часу, нарад і зустрічей, графіку відпусток, відряджень)	✓	✓
11	Оцінювання персоналу	Оцінювання за компетенціями, атестація (за індивідуальними критеріями)	Те саме, додатково: Performance Review, відстеження настрою співробітників, конструктор опитувальників
12	Корпоративний портал	–	✓
13	Мобільні чат-боти	–	Telegram, Slack

З аналізу табл. 3.9 видно, що функціональні можливості HURMA System значно перевищують можливості інших систем, що підтверджує її доцільність для впровадження в компаніях.

HURMA – це міжнародна компанія, яку спеціалізовано на розробленні програмних рішень для автоматизації HR-процесів, управління персоналом, рекрутингу, формулювання корпоративних цілей і контролю за їхнім виконанням. Система дозволяє економити до 43 % часу на щоденних HR-процесах та скорочує бюджет підбору персоналу на 18 %. Компанія має представництва в країнах Східної Європи та СНД, а її головний офіс розташовано в Харкові, Україна.

2020 року HURMA дістала інвестиції від венчурного фонду Pragmetech Ventures, що дозволило прискорити розвиток продукту та розширити наявність на нових ринках. Початково система була розробленою українською компанією IT Svit, яка мала великий досвід у сферах DevOps, Big Data та Data Security, однак HURMA із часом перевершила початковий продукт. Клієнти дістають доступ до технологій із використанням штучного інтелекту, комплексної HRM-ATS платформи, високої безпеки даних, завдяки архітектурі «один клієнт – один сервер», що шифрує інформацію окремо для кожного користувача, а також простого та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу за доступною ціною.

Основні переваги HURMA System містять:

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє швидко діставати потрібну інформацію й ефективно перемикатися між завданнями;

- оперативний запит статусу відсутності одним кліком (щорічні відпустки, лікарняні та інші види відсутності автоматично накопичуються, що значно економить час і мінімізує довгі комунікації. Кожен співробітник може подати заяву про відсутність, а менеджер дістає змогу швидко відповісти);

- підтримання процесів онбордингу, адаптації та офбордингу (створення ланцюжків завдань і управління ними в напівавтоматичному режимі, без потреби вручну призначати завдання для кожного працівника);

- автоматизований розрахунок заробітної плати, що зважає на відпрацьовані години, формує генеральну таблицю робочого часу та обчислює заробітну плату;

- швидке додавання кандидатів у послідовність вакансій кількома кліками;

- можливість розміщення вакансій на job-порталах та здобуття зворотного зв'язку безпосередньо в системі;

аналітику HR та рекрутингу без використання Excel (збирання і візуалізацію даних про плинність персоналу, гендерну та вікову статистику, ефективність рекрутингу, коефіцієнти ухвалення оферів у графіках і діаграмах);

об'єднання всіх співробітників і кандидатів у єдину систему з можливістю швидкого пошуку та збереження повної історії взаємодій, контактів, резюме й додаткових файлів.

Автоматизована система HURMA System надає широкі можливості для автоматизації великої кількості рутинних процесів у HR, що значно підвищує ефективність роботи персоналу та керівників.

Отже, HURMA System є першою національною українською HRM-системою із широким функціоналом, яка дозволяє повністю автоматизувати роботу компанії, інтегруючи всі процеси HR, рекрутингу та планування. Упровадження цієї системи на підприємстві сприяє зростанню продуктивності праці й оптимізації рутинних операцій, забезпечуючи ефективне управління персоналом.

Перед тим як обґрунтовувати доцільність упровадження системи на підприємстві, доцільно проаналізувати її популярність серед користувачів в Україні. Графік запитів до системи YouControl користувачами з України показано на рис. 3.5. Із нього видно, що інтерес до системи коливається, проте загалом вона користується значною популярністю. Зокрема, найбільший рівень пошукових запитів простежують у період із 5 до 11 січня.



Рис. 3.5. Популярність системи YouControl серед компаній на території України 2024 року

Крім того, зазначають підвищений інтерес із початку війни в Україні – із 13 до 19 березня 2022 року, що пояснюють активним пошуком українськими компаніями альтернатив російським інформаційним системам.

На рис. 3.6 показано карту популярності системи YouControl за регіонами України. З аналізу карти видно, що найвищу концентрацію користувачів простежують у місті Києві, а також у Київській і Львівській областях. Найнижчий рівень популярності зафіксовано серед користувачів Донецької області. Така інформація дозволяє визначити пріоритетні регіони для впровадження системи й оцінити її потенційний вплив на українські підприємства.

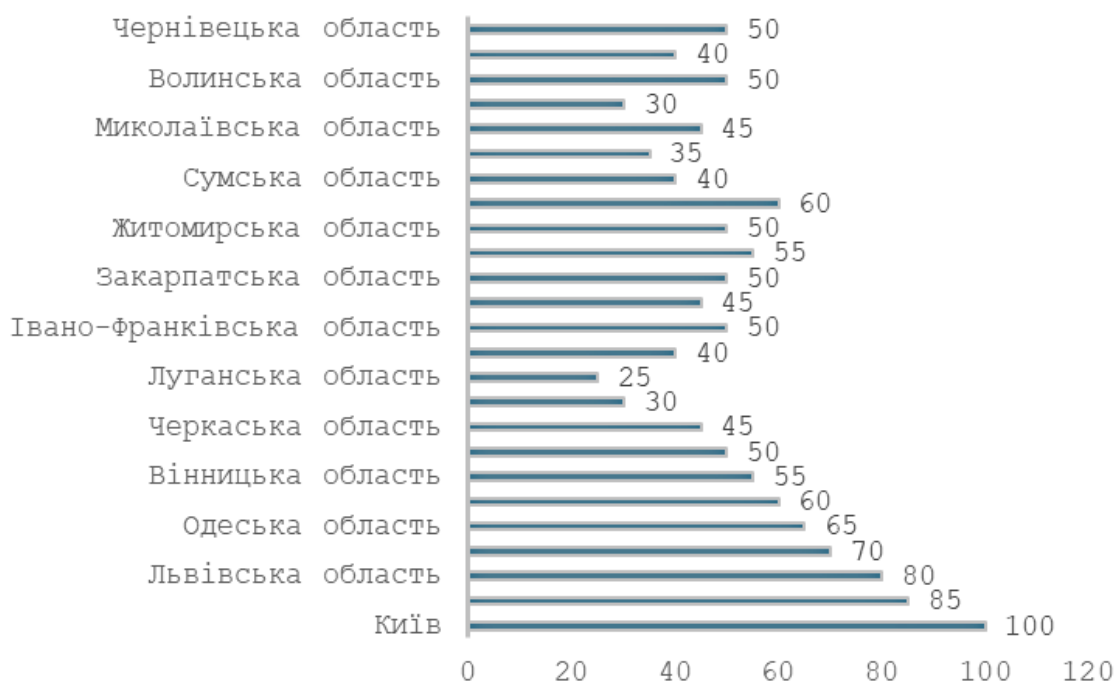


Рис. 3.6. Популярність системи YouControl за регіонами України

Здійснено аналіз і обґрунтування доцільності впровадження інформаційної платформи YouControl. У межах цієї системи на основі відкритих джерел формують повне досьє на кожну компанію, що здійснює діяльність в Україні, а також відстежують зміни в державних реєстрах. Крім того, програма дозволяє візуалізувати зв'язки між афілійованими особами, що полегшує аналіз корпоративних структур. Технологія, реалізована в програмі, надає доступ до актуальної інформації про організації та фізичних осіб-підприємців із більш ніж 50 державних реєстрів протягом короткого часу.

Основні можливості та функції системи YouControl показано на рис. 3.7. Однією з ключових переваг системи є функція «Наскрізний пошук», яка дозволяє здійснювати детальний пошук за однією ознакою, наприклад ПІБ, кодом ЄДРПОУ, ПІБ директора ФОП, місцем реєстрації або контактним телефоном.



Рис. 3.7. Основні функції програмного комплексу YouControl

Наприклад, запит за прізвищем керівника надає інформацію про всі підприємства, де ця особа є або була директором, засновником або уповноваженою особою. Повне досьє містить детальні дані про статус підприємства, його керівний склад і бенефіціарів, належність до фінансово-промислової групи, а також актуальну інформацію про тендери, кадровий склад, фінанси, зовнішньоекономічну діяльність, виконавчі процедури та судові справи.

Отже, використання YouControl дозволяє підприємствам діставати повну, актуальну та структуровану інформацію про контрагентів і ринок загалом, що значно підвищує ефективність управлінських рішень та мінімізує ризики в бізнес-процесах. Ця функція забезпечує миттєвий доступ до інформації про надійність потенційних партнерів, серед яких підприємства та фізичні особи-підприємці.

Автоматизований моніторинг здійснюють щодня, він передбачає отримання сповіщень електронною поштою про нові дані, що стосуються банкрутства контрагентів, відкриття кримінальних справ, наявності податкових заборгованостей та інших важливих подій. Водночас система захищає від зовнішніх загроз і зловмисного втручання, а всю історію моніторингу зберігають у профілі користувача. Здобуття своєчасної інформації дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо співпраці з контрагентами, які втратили довіру.

За допомогою аналізу взаємопов'язаних осіб можна виявити компанії та фізичних осіб, що мають спільні інтереси або зв'язки з фінансово-промисловими групами, перевірити прозорість державних закупівель, а також ідентифікувати потенційно фальшиві компанії. Аналіз персоналу дозволяє заздалегідь оцінювати доцільність співпраці з конкретними партнерами. Дослідження ринку допомагає відділу продажів визначити потенційних клієнтів за видом діяльності, комерційному департаменту – ранжувати конкурентів за регіонами та типом бізнесу, а аналітичним службам – лідерів галузі за доходами та чисельністю персоналу. Використання всіх цих факторів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та ефективності її діяльності.

Модуль YouScore API забезпечує автоматизовану систему скорингу для оцінювання надійності та потенціалу компаній. Система охоплює кілька взаємопов'язаних модулів, які збирають дані з відкритих джерел, серед яких державні реєстри. Унікальні показники YouControl, як-от Finscore і MarketScore, дозволяють оцінити фінансову стабільність потенційних партнерів і їхню частку на ринку. Здобута заздалегідь інформація про фінансовий стан і надійність контрагентів допомагає планувати стратегію співпраці ще на етапі розроблення довгострокових планів.

Подальше використання YouControl забезпечує постійний моніторинг та аналіз фінансово-виробничої діяльності партнерів, що дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни. Використання сучасних інформаційних технологій не лише підвищує ефективність внутрішніх каналів

зв'язку, а й сприяє налагодженню взаємодії із зовнішніми учасниками ринку.

Системи HURMA System та YouControl значно оптимізують роботу кадрових служб. Кадровий склад безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, тому потребує регулярного контролю та вдосконалення. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації будуть сприяти зниженню плинності персоналу та підвищенню залученості працівників. Це, своєю чергою, поліпшить задоволеність і мотивацію співробітників, підвищить ефективність бізнес-процесів та приведе до зростання прибутку, що є головною метою діяльності компанії.

3.3. Соціально-психологічні аспекти цифровізації управлінської діяльності міжнародних компаній у кризових умовах

В умовах глобалізації та стрімких змін на ринку міжнародні компанії є змушеними впроваджувати ефективні методи управління, що зважають на психологічні аспекти діяльності. Психологія управлінської діяльності стає ключовим інструментом для підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності персоналу, а також для підтримання їхнього психологічного благополуччя.

Цифровізація управлінських процесів у міжнародних компаніях є багатоплановим явищем, що потребує уваги до психологічних аспектів для забезпечення успішної адаптації та підвищення ефективності роботи в нових умовах.

Серед актуальних проблем теорії та практики управління особливе значення має комплекс питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управлінської діяльності. Від правильного розуміння її сутності та змісту залежить виконання багатьох інших управлінських завдань. Психологія управлінської діяльності належить до складних сфер, де виявляють індивідуальні взаємини людей, об'єднаних трудовим процесом. Сучасна психологія управління охоплює як взаємодію з персоналом, так і управління інформацією та технологічними процесами. Вона охоплює дії й умови, що формують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки. Ефективна психологія управлінської діяльності є неможливою без зважання на соціальні та психологічні закономірності взаємодії людей.

Наукові дослідження в галузі менеджменту, психології та міжнародної економіки пропонують різні підходи до визначення структури, змісту, цілей і завдань психології управлінської діяльності [4; 6; 22; 26; 34]. Потреби й цілі є ключовими складовими мотиваційної сфери особистості. Загальна мета об'єднує команду, стимулює до праці й інтегрує групу у єдине ціле. Психологія управлінської діяльності є умовою доцільної взаємодії людини з навколишнім світом.

На сучасному етапі розвитку ринку цінністю міжнародної компанії є не лише активи та продукція, а й досвід, компетенції, креативність та лояльність співробітників. Від правильного розуміння сутності управлінської діяльності залежить успішність розв'язання інших управлінських проблем. Оцінювання, накопичення й управління інтелектуальним капіталом стають пріоритетними завданнями психології управлінської діяльності.

Сьогодні управлінську діяльність визначають як сукупність навичок, умінь, способів і засобів, вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням та талантом людей [91]. Термін «форма» (лат. forma) означає зовнішнє виявлення будь-якого явища, пов'язане з його сутністю [21].

Форма управлінської діяльності – це типізоване, постійне зовнішнє відображення практичної активності органів влади в реалізації управлінських цілей та функцій [144]. У літературі [4 – 6; 22; 34] виділяють такі форми:

правові – закріплюють управлінські рішення та дії юридичного характеру (установлення та застосування норм), використовують у процесі підготовки, ухвалення та виконання рішень;

організаційні – стосуються колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних, матеріально-технічних), відображають обговорення, компроміси та погодження;

організаційно-правові – поєднують елементи діяльності юридичного характеру, не належать до нормативних актів, але спричиняють певні юридичні наслідки [26].

Управління на засадах лідерства зважає на певні закономірності, дотримання яких підвищує ефективність. Закономірність – об'єктивний, повторюваний зв'язок явищ або етапів розвитку. В управлінській діяльності закономірності виявляють у взаємозв'язках процесів управління із суспільними системами, між компонентами системи та процесами навчання [4].

Загальні закономірності управління охоплюють:

відповідність соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва;

ефективність планомірного, свідомого управління;

співвідносність керувальної та керованої систем;

посилення поділу та кооперації праці.

Відповідність управління формам власності забезпечує адекватні системи керівництва; приватизація промисловості та торгівлі спричинила різноманітність організаційно-правових форм. Планомірне управління є більш ефективним за стихійне, що підтверджено використанням програмно-цільового та системного підходів на всіх рівнях. Співвіднесення керувальної й керованої систем забезпечує відповідність сфер управління вимогам об'єкта [34].

До загальних закономірностей управління належить також посилення процесів поділу та кооперації праці. Цю закономірність виявляють у двох аспектах: по-перше, у подальшому горизонтальному та вертикальному поділі праці в управлінні, що зумовлено розвитком галузей, збільшенням масштабів керованих систем та появою нових функцій і видів діяльності; по-друге, поділ праці потребує координації, тобто погодження дій суб'єктів управління, що забезпечено кооперацією управлінської праці.

До приватних закономірностей управління можна зарахувати таке: зміну функцій управління; оптимізацію кількості ступенів управління; концентрацію управлінських функцій; поширеність контролю [34].

Зміна функцій управління полягає в зростанні одних і зменшенні інших на різних ієрархічних рівнях. Наприклад, стратегічні питання, пов'язані з інвестиційною політикою чи розподілом прибутку, розв'язують на рівні торговельного дому, тоді як на рівні окремого магазину переважають тактичні завдання реалізації товарів.

Оптимізація ступенів управління передбачає усунення зайвих ланок, що підвищує гнучкість і оперативність управлінських процесів.

Концентрація функцій управління означає прагнення до розширення та збільшення чисельності управлінського персоналу. Прикладом цього є зростання бюрократичного апарату, що простежують у багатьох країнах.

Поширеність контролю відображає співвідношення між кількістю підлеглих і можливістю ефективного керівництва їхньою діяльністю.

Оптимальною вважають наявність 7 – 10 підлеглих на одного керівника. Детальніше це питання будуть розглядати в процесі вивчення управління персоналом і формування ефективних команд. Загальні та приватні закономірності управління мають об'єктивний характер, їх виявляють у практичній діяльності. На них мають зважати під час розроблення принципів управління.

Управлінська діяльність відбувається в зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищі [103].

Зовнішнє середовище охоплює взаємозв'язки з постачальниками, споживачами, органами влади; політико-економічні, правові, соціокультурні, технологічні, екологічні, міжнародні та соціально-психологічні особливості, а також вимоги до організації. Впливи середовища відрізняються в різних країнах та історичних періодах.

Внутрішнє середовище охоплює обставини та фактори організації (матеріальні, людські), що впливають на поведінку учасників управлінського процесу й ухвалення рішень. До них належать: місія організації, цілі, завдання, структура, технології, процеси, фінанси, культура та людські ресурси.

Важливим для психології управління є зважання на культурні відмінності. Культуру визначають як набуті й суспільно санкціоновані способи діяльності та поведінки. Для управлінської практики важливим є розуміння рівнів контексту культури: у культурі високого контексту інформацію подано неявно, і вона є зрозумілою лише досвідченим учасникам, тоді як у культурі низького контексту інформація має бути відкритою і прозорою.

Сучасна економічна література [4 – 6; 22; 34] виділяє такі характеристики культури:

- матеріальне виробництво та технології як основа існування людини;

- ступінь оволодіння знаннями або певною діяльністю (культура виробництва);

- мова та комунікаційні засоби, відповідність нормам літературної мови;

- сукупність моральних норм, звичок і навичок у повсякденній поведінці;

- традиції, звичаї, ритуали, що регламентують міжособистісні відносини;

цінності та настанови, культурні контексти;

специфічні способи організації та розвитку життєдіяльності, що виявляють у продуктах матеріальної та духовної праці, системах норм, духовних цінностях та ставленнях людей.

Знання елементів культури (символи, герої, ритуали, цінності) є важливим для керівників, які працюють у міжнародній сфері та взаємодіють із закордонними партнерами.

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, що підтверджує існування культури управління. Культура управління – це сукупність принципів, норм і цінностей, що визначають різні аспекти управлінської діяльності. Високий рівень культури управління є ключовим фактором успіху організації, адже містить знання процесів управління, структури систем, форм, методів та принципів практичної діяльності.

Загальні положення культури управління реалізують безпосередньо в практичній управлінській діяльності [125]. У процесі управлінської діяльності формують спільні ціннісні орієнтації, що забезпечують згуртованість колективу і ціннісно-орієнтаційну єдність між співробітниками, керівниками та підлеглими [91]. Модель управління, прийнята в одній країні, може бути неефективною або навіть неприйнятною в іншій через культурні та соціальні відмінності.

Сучасні тенденції психології управлінської діяльності в міжнародних компаніях визначають глобалізацією, цифровізацією та трансформацією суспільних цінностей.

До ключових напрямів можна зарахувати такі:

емоційний інтелект (EI). Лідери з високим EI краще розуміють емоції команди, сприяючи гармонії та продуктивності;

культурну компетентність. Розуміння національних і культурних особливостей дозволяє ефективно управляти міжнародними командами [72];

гнучкі методи управління (Agile). Вони забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін і внутрішніх процесів компанії, стимулюючи інноваційність;

психологічне здоров'я та благополуччя співробітників. Інвестиції в програми підтримання, комфортні умови праці й баланс між роботою та особистим життям;

лідерство, орієнтоване на людей. Відкрите спілкування, підтримання, мотивація та розвиток персоналу підвищують залученість і продуктивність;

використання Big Data та аналітики. Інструменти аналізу допомагають оптимізувати бізнес-процеси й ухвалювати ефективні рішення;

постійне навчання та розвиток співробітників. Програми підвищення кваліфікації забезпечують професійне зростання та лояльність;

інклюзивність і різноманітність. Забезпечення рівних можливостей, боротьба з дискримінацією та підтримання різноманітності;

соціальна відповідальність. Компанії інтегрують екологічні та соціальні ініціативи, підвищуючи репутацію і залученість персоналу;

трансформаційне лідерство. Лідери надихають і мотивують команду, використовуючи харизму і візіонерський підхід для стимулювання змін та інновацій.

Приклади реалізації цих тенденцій у міжнародних компаніях:

Google і Microsoft оцінюють EI під час підбору персоналу, щоб поліпшити командну роботу та знизити ризик конфліктів;

гібридні моделі роботи через Zoom або Teams дозволяють залучати таланти з усього світу;

Walmart та Accenture застосовують VR для тренінгів і розвитку професійних навичок [68];

IBM використовує аналітику та штучний інтелект для прогнозування продуктивності співробітників;

Google упроваджує техніки mindfulness для зниження рівня стресу та підвищення ефективності (Search Inside Yourself);

Siemens і General Electric проводять тренінги для розуміння культурних відмінностей і розвитку комунікації в міжнародних командах [8];

Patagonia та Ben & Jerry's інтегрують соціальні й екологічні ініціативи в бізнес-стратегію;

Deloitte і Salesforce працюють над створенням інклюзивного середовища, забезпечуючи рівні можливості для всіх;

Amazon використовує роботизовані системи для автоматизації логістики й оптимізації процесів.

Ці практики демонструють, що сучасна психологія управління є орієнтованою на формування адаптивного, ефективного й інноваційного робочого середовища, здатного відповідати викликам глобального ринку.

У табл. 3.10 наведено детальний опис основних функцій психології управлінської діяльності в міжнародних компаніях [4 – 6; 22; 34; 50; 68; 72; 78; 103].

Основні функції психології управлінської діяльності міжнародних компаній

Функції	Описи	Приклади застосування
Розвиток лідерських компетенцій	Виявлення потенційних лідерів, їхнє навчання та розвиток навичок з управління, акцент на емоційному інтелекті та управлінських навичках	Використання психометричних тестів для оцінювання керівного потенціалу; коучингові програми для менеджерів
Підвищення командної ефективності	Створення команд, усунення конфліктів, формування довіри та співпраці між членами колективу	Тимбілдингові активності, тренінги з комунікації та медіації конфліктних ситуацій
Мотивація та залученість персоналу	Розроблення систем стимулювання, оцінювання задоволеності працівників, підвищення їхньої зацікавленості в роботі	Програми винагород і визнання досягнень, регулярні опитування задоволеності персоналу
Управління організаційними змінами	Підтримання співробітників під час трансформацій, мінімізація опору змінам, забезпечення адаптації	Тренінги з управління змінами, стратегічні інформаційні кампанії під час реорганізацій
Психологічне благополуччя	Надання консультацій, програми зниження рівня стресу та підтримання психічного здоров'я працівників	Практики mindfulness, психологічні консультації на робочому місці, гарячі лінії для співробітників
Аналіз та вдосконалення організаційної культури	Вивчення наявної корпоративної культури, розроблення заходів для поліпшення клімату в компанії	Опитування персоналу, упровадження ініціатив із розвитку інклюзивності та різноманітності
Підтримання крос-культурного управління	Формування навичок із взаємодії в багатовісних командах, адаптація стилів управління до культурних особливостей	Крос-культурні тренінги, обміни досвідом між працівниками з різних країн
Оцінювання та розвиток персоналу	Моніторинг продуктивності, створення індивідуальних планів професійного зростання, підвищення кваліфікації	Індивідуальні плани розвитку, курси підвищення компетенцій, регулярне оцінювання ефективності роботи
Етичність і соціальна відповідальність	Формування корпоративної етики, упровадження соціальних та екологічних ініціатив	Тренінги з етики, програми CSR, екологічні проекти та ініціативи

Розглядаючи табл. 3.10, можна стверджувати, що сучасні тенденції психології управлінської діяльності інтегрують у різні сфери роботи міжнародних компаній для підвищення ефективності й успішності на глобальному рівні. Психологія управлінської діяльності сьогодні є критично важливою для забезпечення адаптації керівників і співробітників до викликів глобального середовища, підвищення продуктивності та підтримання мотивації й задоволеності роботою [140].

Основні напрями містять:

розвиток лідерських якостей;

ідентифікацію потенціалу (використання психологічних тестів для визначення лідерських навичок);

коучинг і наставництво (регулярні тренінги й індивідуальні сесії з коучами для розвитку управлінських навичок);

підвищення ефективності командної роботи;

формування команд (психологічне оцінювання для створення збалансованих та продуктивних команд);

тимбілдинг (заходи для зміцнення довіри та взаємодії між членами колективу);

мотивація і залученість персоналу;

мотиваційні системи (розроблення стимулів і винагород для підвищення продуктивності);

оцінювання задоволеності (опитування та зворотний зв'язок для визначення рівня залученості працівників);

управління змінами;

підтримання під час трансформацій (психологічне супроводження співробітників у періоди змін);

комунікаційні стратегії (розроблення заходів для зниження опору та забезпечення ефективного впровадження змін);

психологічне благополуччя;

консультування (надання підтримання для зниження рівня стресу та тривожності);

програми релаксації (застосування технік mindfulness та релаксацийних практик для підтримання психічного здоров'я);

оцінювання культури (використання опитувань і методик для визначення стану корпоративного клімату);

розвиток позитивної культури (упровадження ініціатив, що сприяють інклюзивності та відкритості);

аналіз і вдосконалення організаційної культури;
 крос-культурне управління;
 тренінги для багатонаціональних команд (навчання ефективній взаємодії в міжнародному середовищі);
 адаптація стилю управління (зважання на культурні відмінності для підвищення результативності роботи);
 оцінювання продуктивності (застосування психологічних методик для аналізу компетенцій співробітників);
 оцінювання та розвиток персоналу;
 індивідуальні плани розвитку (персоналізовані програми підвищення кваліфікації та професійного зростання);
 етичність і соціальна відповідальність;
 тренінги з етики (навчання співробітників корпоративним стандартам поведінки);
 соціальні й екологічні проекти (упровадження CSR-програм і екологічних ініціатив).

Цифровізація управлінської діяльності відкриває нові можливості для менеджерів міжнародних компаній, змінюючи традиційні підходи та створюючи виклики для адаптації персоналу. Психологічні аспекти цифровізації охоплюють вплив технологій на комунікацію, мотивацію, продуктивність та інтеграцію співробітників у нові робочі процеси (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Психологічні аспекти цифровізації

Психологічні аспекти	Виклики	Можливості
1	2	3
Комунікація та взаємодія	Обмеженість невербальних сигналів: цифрові канали спілкування зменшують кількість невербальних підказок, що ускладнює розуміння емоцій і намірів. Технічні перебої: перебої у зв'язку або програмному забезпеченні можуть викликати стрес і знижувати ефективність роботи	Розширення каналів комунікації: відеоконференції, месенджери й інтегровані платформи дозволяють співробітникам обмінюватися інформацією в реальному часі, незалежно від місця перебування

1	2	3
Мотивація та залученість	Відчуття ізоляції: дистанційна робота іноді призводить до емоційного відчуження та зниження мотивації через обмежені соціальні контакти. Складнощі у формуванні командного духу: віддалені команди важче підтримують відчуття єдності та спільної мети	Гнучкість у роботі: можливість виконувати завдання з дому або будь-якого іншого місця підвищує задоволеність роботою. Інноваційні підходи до мотивації: застосування гейміфікації та інших цифрових інструментів стимулює активність і залученість персоналу
Продуктивність і ефективність	Цифрове перевантаження: надмірна кількість повідомлень та інформації відволікає і знижує концентрацію. Потреба в самодисципліні: віддалена робота потребує високого рівня організації часу та самоконтролю	Автоматизація рутинних процесів: технології дозволяють звільнити час для стратегічних і творчих завдань. Аналітика ефективності: інструменти для збирання та аналізу даних допомагають оцінювати продуктивність і визначати сфери поліпшення
Адаптація та навчання	Швидка зміна технологій: постійне оновлення цифрових платформ потребує безперервного навчання, що може викликати стрес. Опір нововведенням: деякі працівники можуть відчувати страх перед новими інструментами через невпевненість у власних навичках	Розширені навчальні ресурси: онлайн-курси, вебінари й інтерактивні платформи дозволяють безперервно вдосконалювати компетенції. Персоналізація навчання: технології дають змогу створювати індивідуальні плани розвитку, адаптовані під потреби та темп навчання співробітників
Психологічна безпека та благополуччя	Ризик емоційного вигорання: постійне використання цифрових інструментів без чітких меж робочого часу може призвести до виснаження. Зменшення особистих контактів: немає живого спілкування може негативно впливати на психоемоційний стан	Програми підтримання ментального здоров'я: цифрові сервіси дозволяють відстежувати стан співробітників і надавати психологічне підтримання. Гнучкі умови роботи: можливість дистанційної роботи сприяє кращому балансу між професійним та особистим життям

Цифровізація управлінських процесів у міжнародних компаніях потребує комплексного підходу, який обов'язково зважає на психологічні фактори для забезпечення ефективної адаптації персоналу та підвищення результативності роботи. Раціональне використання цифрових технологій може значно поліпшити комунікацію, стимулювати мотивацію, підвищити продуктивність та підтримати загальний психологічний комфорт співробітників, що в підсумку сприяє конкурентоспроможності компанії на світовому ринку.

Аналіз психології управлінської діяльності в міжнародних компаніях демонструє, що ключові психологічні аспекти впливають на різні рівні управління – від розвитку лідерських навичок до забезпечення загального психологічного благополуччя команди. Упровадження таких методів дозволяє організаціям адаптуватися до викликів глобалізації, підтримувати ефективну взаємодію в командах та стимулювати стабільне зростання й успіх у міжнародному масштабі.

Отже, психологія управлінської діяльності охоплює управління людьми, інформацією та технологічними процесами. Основними перепонами на шляху її впровадження можуть бути недостатній рівень кваліфікації персоналу або низький рівень використання сучасних інформаційних технологій.

З огляду на це, цифровізація управлінської діяльності є багатоплановим процесом, який потребує особливої уваги до психологічних аспектів, щоб забезпечити ефективну адаптацію співробітників та оптимізувати робочі процеси в нових умовах.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для функціонування підприємств, що спричинило руйнування виробничих потужностей, інфраструктури та порушення стабільності ринку праці. За офіційними статистичними даними, протягом 2022 – 2023 рр. реальний ВВП країни скоротився майже на 30 %, а тисячі працівників опинилися перед загрозою безробіття чи вимушеної міграції. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом є недостатніми, адже їх здебільшого зосереджено на адміністративних та організаційних аспектах, залишаючи поза увагою соціально-психологічну стійкість працівників.

Досвід останніх криз, зокрема пандемії COVID-19 та нинішньої геополітичної нестабільності, засвідчив, що здатність підприємств виживати та адаптуватися визначають не лише фінансовими чи технологічними ресурсами, а й людським капіталом. Попри це, більшість наукових

досліджень акцентує увагу переважно на економічних чи технологічних вимірах, тоді як соціально-психологічні фактори ефективності персоналу досліджено недостатньо, особливо в умовах воєнного стану.

Проблема полягає в тому, що немає комплексних моделей, що інтегрують психологічні, соціальні та професійні характеристики працівників у більш широкий контекст антикризового управління. Без зважання на такі моделі підприємства ризикують недооцінити значення нематеріальних комплементарних активів, проте критично важливих ресурсів, які підвищують організаційну стійкість.

Це зумовлює потребу в поєднанні підходів до управління персоналом і концепції комплементарних активів для створення цілісної моделі, яка зважає на багатовимірний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність працівників.

Систематичні огляди й узагальнення досліджень HRM у кризових умовах свідчать, що традиційні підходи, які працювали до пандемії, виявилися недостатніми без інтеграції психологічного підтримання, гнучких практик та цифрових рішень. Водночас саме людський капітал і якість взаємодії «працівник – організація» визначають здатність пережити шок та відновитися [157]. Цей огляд робить акцент на ролі HR-практик, що підтримують благополуччя й залученість під час турбулентності, та підсумовує емпіричні результати до й після COVID-19 у різних галузях. Проте автори наголошують, що досліджень в умовах затяжних і екстремальних криз (збройний конфлікт, воєнний стан), де невизначеність та ризики є постійними, майже немає.

Поглиблені емпіричні роботи під час COVID-19 підкреслювали ресурси, які слід підсилювати HR-службам: автономію, соціальне підтримання, ясність ролей, цифрову інфраструктуру. Наприклад, лонгітюдне щоденникове дослідження віддалених працівників показало, що саме поєднання ресурсів пояснює динаміку благополуччя, сприйнятої продуктивності та залученості [132; 158]. Сталий підхід до HR може слугувати буфером під час шоків, проте він виявляє, що галузеві особливості значно впливають на трансфер практик між секторами [149].

Окрему увагу привертає феномен психологічного контракту в кризі. Якісне дослідження в авіаційній галузі виявило нові поняття «психологічний контракт довіри» і «деактивація контракту», що описують тимчасове «кредитування» роботодавця довірою та «призупинення» очікувань працівників на піку кризи. Це особливо є релевантним для воєнного

контексту, де очікування сторін можуть змінюватися надзвичайно швидко [116].

Додатково в статті Human resource management system strength in times of crisis досліджують, як силу HRM-системи мобілізують під час кризи. Використовуючи ієрархічний багаторівневий аналіз на вибірці університетів у кількох країнах, автори показують, що тяжкість кризи та репутація підприємства стимулюють використання сильніших HRM-інструментів, однак ефект залежить від національних культурних параметрів, зокрема уникнення невизначеності та дистанції влади [129]. Це свідчить, що не лише ресурси, а й контекстуальні модератори визначають, які практики буде застосовано й наскільки вони будуть ефективними.

Загалом наявні дослідження демонструють вагомі напрацювання у сфері HRM у кризових умовах, проте залишають відкритими важливі питання. Зокрема, переважну частину публікацій зосереджено на пандемії та секторальних шоках, тоді як умови повномасштабної війни, що супроводжують системні руйнування, мобілізаційні й безпекові обмеження, поки що вивчено недостатньо. Крім того, практично немає безпосередніх досліджень HRM у контексті тривалих воєнних дій на репрезентативних вибірках підприємств, що функціонують у зонах бойових дій.

Поняття комплементарних активів (КА) бере початок у працях Д. Тіса, який зазначав, що прибутки від інновацій найчастіше отримують власники критичних КА, а не винахідники; отже, стратегія компанії має бути спрямованою на формування та інтеграцію необхідних активів, інакше ринок «перерозподілить» вигоди [165]. Подальший розвиток концепції відбувався в площині галузевих змін та інноваційної комерціалізації: КА стали трактувати як інфраструктурні спроможності компанії, а також систематизувати підходи до їхньої класифікації [164].

Попри те, що людський капітал часто згадують серед КА, системні моделі, у яких соціально-психологічні характеристики персоналу розглядають як окремий комплементарний актив із вимірюваним впливом на бізнес-результати, залишають недослідженими. Окремі концептуальні огляди підтверджують потенціал такого підходу [164], проте операціоналізацію людського та соціально-психологічного виміру активу «Персонал» у кількісних моделях ефективності підприємства, особливо в умовах антикризового управління, усе ще розроблено недостатньо.

Дослідження у сфері HRM останніх років зосереджують на психологічній стійкості, соціальному підтриманні, довірі, справедливості як системних механізмах відновлення організаційних відносин після кризових змін [145]. Під час віддаленої роботи критичними є ресурси робочого середовища, зокрема, цифрова інфраструктура, чіткість ролей і підтримання керівництвом, їхній дефіцит призводить до зниження продуктивності та залученості персоналу. У воєнному вимірі виникають перші емпіричні свідчення, а саме: дослідження Ф. Кука та ін. показує, що організаційне підтримання та відчуття сенсу роботи безпосередньо впливають на стійкість персоналу [129]. Водночас інші роботи вказують на дефіцит кадрів та зростання навантаження в окремих секторах [150]. Міжнародні HR-дослідження фіксують, що брак кадрів у кризових секторах призводить до значного зростання навантаження та зниження моралі співробітників, що, безумовно, відображає виклики для благополуччя персоналу [152].

Попри наявність окремих якісних чи галузево обмежених досліджень, для України в умовах війни все ще бракує репрезентативних кількісних даних, які б демонстрували взаємозв'язки між психологічними характеристиками (стійкістю, довірою, справедливістю, командністю) та бізнес-результатами (продуктивністю, плинністю кадрів, збереженням ключових компетенцій) на рівні підприємств. Наявні роботи є здебільшого якісними або обмеженими окремими галузями, що не дозволяє узагальнити їхні результати на рівні економіки загалом.

Це означає, що соціально-психологічні характеристики персоналу досі не розглядають повноцінно як комплементарний актив у моделях антикризового управління. Їхній вплив на організаційну стійкість визнають, але бракує формалізованих підходів, які б показували, як ці фактори перетворюють на вимірювані ефекти для бізнесу. Саме операціоналізація цього виміру в кількісних моделях відкриває перспективи для нового розуміння ролі людського капіталу у воєнних умовах.

Війна в Україні радикально змінила умови функціонування підприємств, і найбільший виклик припав саме на сферу управління персоналом. Міграційні процеси спричинили втрату значної частини робочої сили, що загостило кадровий дефіцит у виробничих і сервісних галузях [18; 134]. У цих умовах HR-стратегії мають розв'язувати не лише проблеми збереження ключових компетенцій, а й підтримання психологічної стійкості та професійного розвитку працівників.

Останні дослідження підкреслюють, що мотивація і психологічне підтримання стають критично важливими для збереження продуктивності. Зокрема, Н. Павленчук і співавтори показали, що внутрішня мотивація, справедливість та лідерське підтримання мають суттєвий вплив на ефективність працівників у кризових умовах [155]. Аналогічно, А. Мурко та С. Михайлов виявили, що поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними (визнанням, соціальною відповідальністю, розвитком) дозволяє підвищувати залученість навіть під час стресових подій [152].

Антикризові практики HRM розглядають й у прикладних дослідженнях, де зазначено, що дистанційні формати, психологічні програми та адаптивні інструменти управління є здатними підтримувати працездатність персоналу навіть у воєнних умовах. На окрему увагу заслуговує аспект демотивації, зокрема на прикладі українських підприємств визначено, що несправедлива оплата, те, що немає визнання та сенсу роботи, є головними факторами падіння стійкості персоналу. Автори пропонують інструменти моніторингу мотивації та гейміфікаційні механізми, які дозволяють зміцнювати організаційні відносини [161].

Водночас аналіз свідчить про те, що соціально-психологічний вимір персоналу як комплементарного активу досі майже не інтегровано в кількісні моделі оцінювання ефективності підприємства. Більшість досліджень зосереджено на описі окремих HR-практик, але не показано, яким чином психологічну стійкість, довіру чи командність трансформовано в бізнес-ефекти. Так само немає міжгалузевих оцінювань, які дозволили б виявити, які саме характеристики персоналу відіграють роль ключового ресурсу стійкості в умовах війни. Це обмежує можливості побудови комплексних моделей антикризового управління, де персонал розглядають не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний комплементарний актив.

Надалі використано комплементарний підхід, що дозволяє оцінювати людський капітал як сукупність взаємодоповнювальних активів (соціально-психологічних, організаційних, професійних та технологічних). Дослідження ґрунтовано на кількісному аналізі, що поєднує анкетування HR-менеджерів та статистичне моделювання. Логіка побудови дослідження охоплює такі три етапи:

- 1) визначення структури соціально-психологічних компонентів у межах СА-функції «Персонал»;
- 2) збирання первинних даних через анкетування;

3) побудову та адаптацію виробничої функції Кобба – Дугласа для оцінювання впливу стимулювальних та дестимулювальних факторів (додатки А і Б).

Опитування проводили 2024 року серед 189 HR-менеджерів підприємств, розташованих поблизу зон активних бойових дій в Україні. Таку групу було вибрано, з огляду на високий рівень кризових викликів, що дозволяє протестувати модель у найбільш стресових умовах.

Критерії відбору респондентів були такими: не менше ніж 5 років професійного досвіду у сфері HRM; наявність вищої освіти (економічної або управлінської); безпосередня залученість у розроблення чи реалізацію антикризових HR-стратегій.

Респонденти отримали стандартизовану анкету, що містила закриті питання з варіантами відповіді «1» (стимулювальний вплив) та «0» (дестимулювальний вплив). Це дозволило трансформувати якісні характеристики на кількісні показники.

Для кількісного аналізу використано виробничу функцію Кобба – Дугласа, яка відображає залежність результату від різних факторів:

$$Y = A \times (X_1)^{\alpha_1} \times (X_2)^{\alpha_2} \dots (X_n)^{\alpha_n}, \quad (3.1)$$

де Y – бізнесовий ефект;

A – масштабна константа;

$X_1 \dots X_n$ – індикатори факторів;

$\alpha_1 \dots \alpha_n$ – коефіцієнти еластичності.

У запропонованій моделі бізнесовий ефект залежить від п'яти доповнювальних активів, а саме:

$$BE = f \{M, C, P, O, IT\}, \quad (3.2)$$

де M – методологія;

C – комунікація;

P – персонал;

O – організація;

IT – інформаційні технології.

Компонент персоналу (P) було розширено із додаванням:

$$P = \{Q, M_p, QI, SP\}, \quad (3.3)$$

де Q – кількість працівників;

Mr – мотивація;

QI – кваліфікація;

SP – соціально-психологічні компоненти.

Вплив соціально-психологічних компонентів було зафіксовано за допомогою такої диференційної моделі:

$$SP = Y_s - Y_d, \quad (3.4)$$

де Y_s – стимулювальний фактор;

Y_d – дестимулювальний фактор.

Для оцінювання впливу соціально-психологічних (СП) факторів у межах додаткового кадрового активу «Персонал» (КА «Персонал») застосовано адаптовану функцію Кобба – Дугласа. Стимулювальні та дестимулювальні компоненти було закодовано двійковими значеннями (1 і 0, відповідно).

Середні значення показників обчислено за такими формулами:

$$X_i = \frac{\text{Частка відповідей із числовим значенням 1}}{\text{Кількість професійних якостей, що стимулюють, КА "Персонал"}}, \quad (3.5)$$

$$D_i = \frac{\text{Частка відповідей із числовим значенням 0}}{\text{Кількість професійних якостей, що дестимулюють, КА "Персонал"}}, \quad (3.6)$$

де X_i – середнє значення показників професійних якостей, що стимулюють, КА «Персонал» із числовим значенням 1;

D_i – середнє значення показників професійних якостей, що дестимулюють, КА «Персонал» із числовим значенням 0.

Середнє значення еластичності кожного з показників α_s , α_d для професійних якостей, що стимулюють/дестимулюють, КА «Персонал» із числовим значенням 1 обчислено, відповідно, за такою формулою:

$$\alpha_s = \frac{\sum \alpha_{si}}{\text{Кількість професійних якостей, що стимулюють, КА "Персонал"}}, \quad (3.7)$$

$$\alpha_d = \frac{\sum \alpha_{di}}{\text{Кількість професійних якостей, що дестимулюють, КА "Персонал"}}, \quad (3.8)$$

де α_s / α_d – середнє значення еластичності кожного показника α для професійних якостей, що, відповідно, стимулюють/дестимулюють, КА «Персонал».

Коефіцієнти еластичності (α_s , α_d) було оцінено для кожного показника, щоб відобразити його відносну вагу в ефективності персоналу.

Дані було зібрано за допомогою структурованого опитувальника, розповсюдженого серед 189 менеджерів з управління персоналом підприємств, розташованих поблизу активних бойових зон в Україні.

Критерії відбору респондентів містили таке: щонайменше 5 років професійного досвіду у сфері управління персоналом; вищу освіту в галузі економіки, менеджменту або психології; безпосередню участь в управлінні персоналом під час кризових умов.

Зміст опитування містив таке:

1. Демографічні дані (вік, стать, стаж роботи).
2. Оцінювання соціально-психологічних факторів, а саме: мотивації, стійкості, довіри справедливості, командної роботи.
3. Вплив стимулювальних та дестимулювальних факторів на ефективність персоналу.
4. Відкриті питання щодо стратегій управління персоналом під час війни.

Анкету було апробовано на пілотній групі із 20 HR-менеджерів для перевірки зрозумілості формулювань. Відповіді було закодовано в бінарні значення для кількісного моделювання. Надійність шкал опитування було перевірено за допомогою коефіцієнта Кронбаха (0,82), що свідчить про високий рівень внутрішньої погодженості. Результати опитування демонструють, що соціально-психологічні компоненти відіграють подвійну роль у формуванні ефективності додаткового активу «Персонал». Респондентами визначено низку професійних і особистих якостей, які або стимулюють, або дестимулюють розвиток людського капіталу в умовах війни.

Зібрані дані було проаналізовано за допомогою методів описової статистики (SPSS та Stata) та регресійного аналізу.

1. Для аналізу розподілу відповідей було застосовано описові статистики.

2. Регресійний аналіз на основі моделі Кобба – Дугласа було використано для оцінювання еластичності стимулювальних і дестимулювальних факторів СП.

3. Проведено тестування на значущість (t-тест, F-тест) для підтвердження коефіцієнтів.

4. Показник відповідності моделі ($R^2 = 0,71$) підтвердив, що модель адекватно пояснює варіацію в ефективності управління персоналом.

Розрахунки виконано в програмному середовищі Excel.

У табл. 3.12 наведено розподіл професійних якостей, які вважають найбільш впливовими. Ліва колонка відображає фактори, що стимулюють ефективність персоналу, тоді як права колонка підсумовує ті, що заважають продуктивності.

Таблиця 3.12

Перелік оцінювальних професійних якостей, що стимулюють або дестимулюють стан компонента «Персонал» системи КА

Професійні якості, що стимулюють стан КА «Персонал»	Професійні якості, що знижують стимулювання стану КА «Персонал»
1. Незалежність і здатність швидко ухвалювати рішення	1. Постійна потреба в зовнішній мотивації, немає концентрації на поставлених завданнях
2. Організація та самоорганізація	2. Критичне ставлення до інших
3. Емоційний інтелект	3. Нездатність чітко висловлювати думки
4. Досвід роботи	4. Драматизація подій, порожні обіцянки
5. Гнучкість до змін	5. Прокрастинація
6. Готовність працювати понаднормово	6. Прагнення задовольнити всіх
7. Прагнення до самовдосконалення та особистісного зростання в професійних якостях	7. Пріоритетність фінансових стимулів у роботі
8. Здатність працювати з великими обсягами інформації	8. Імпульсивність і те, що немає обдуманого ухвалення рішень
9. Професійна чесність, цілісність і взаємодопомога	9. Нездатність зосередитися на головному завданні
10. Психологічна стійкість, наполегливість, зосередженість на результатах та орієнтований на рішення підхід	10. Багатозадачність і виконання надто великої кількості завдань одночасно

Аналіз показує, що стимулювальні фактори СП (мотивація, довіра, командна робота) мають статистично значущу позитивну еластичність, тоді як дестимулювальні фактори (несправедливе ставлення, те, що немає визнання, низька стійкість) демонструють негативний вплив на ефективність додаткового активу персоналу.

Для оцінювання кількісного впливу цих якостей респондентам ($n = 89$ HR-менеджерів) було запропоновано оцінити кожен критерій в умовах високого рівня стресу та невизначеності. Відповіді було закодовано та опрацьовано, відповідно до наведеної раніше методики.

У табл. 3.13 підсумовано розподіл відповідей щодо стимулювальних якостей, показано частку працівників, здатних демонструвати стійкість, мотивацію та адаптивність. Високий рівень професійної чесності (80,9 %) та взаємодопомоги (93,1 %) підтверджують, що етичні фактори є критичними у воєнний час. Однак готовність до саморозвитку оцінювали як низьку (30,3 %).

Таблиця 3.13

Стимулювання професійних якостей особового складу КА та їхній розподіл у воєнних умовах

Стимулювання професійної якості	% високий	% середній	% низький	Еластичність (α_s)
1. Незалежність і швидке ухвалення рішень	34,8	28,0	2,0	3,16
2. Організація та самоуправління	33,7	22,5	5,0	3,06
3. Емоційний інтелект	32,6	28,1	6,7	2,96
4. Досвід роботи	32,6	21,3	4,5	2,96
5. Адаптація до змін	34,8	29,2	7,9	3,16
6. Готовність до самовдосконалення	30,3	24,0	7,9	2,75
7. Здатність опрацьовувати великі обсяги інформації	34,8	32,6	12,4	3,16
8. Професійна чесність	80,9	60,2	0,0	7,35
9. Взаємодопомога	93,1	75,6	4,1	8,46
10. Психологічна стійкість	38,2	32,6	12,4	3,47
11. Фокус на результатах	41,6	24,7	5,6	3,78

У табл. 3.14 наведено результати щодо компонентів, які знижують стимулювання. Найзначущим негативним впливом було імпульсивне ухвалення рішень (31,5 %), труднощі з концентрацією на основних завданнях (4,5 %) та надмірна багатозадачність (9 %). Водночас 39,3 % опитаних продемонстрували сильну внутрішню мотивацію, що свідчить про стійкість в умовах обмеженого контролю.

Таблиця 3.14

**Зниження стимуляції професійних якостей КА «Персонал»
та їхній розподіл у воєнних умовах**

Зниження стимуляції професійної якості	% високий (негативний вплив)	% середній	% низький	Еластичність (a_d)
1. Постійна потреба в зовнішній мотивації	34,8	28,0	2,0	3,16
2. Немає концентрації на поставлених завданнях	33,7	22,5	5,0	3,06
3. Негативна реакція на критику	32,6	28,1	6,7	2,96
4. Нездатність чітко формулювати думки	32,6	21,3	4,5	2,96
5. Схильність драматизувати події	34,8	29,2	7,9	3,16
6. Procrastination	30,3	24,0	7,9	2,75
7. Прагнення догодити всім	34,8	32,6	12,4	3,16
8. Пріоритетність фінансових стимулів	49,4	60,2	–	7,35
9. Імпульсивне та незбалансоване ухвалення рішень	31,5	75,6	4,1	8,46
10. Складність концентрації на головному завданні	4,5	32,6	12,4	3,47
11. Багатозадачність під стресом	9,0	24,7	5,6	3,78

На основі підходу Кобба – Дугласа було обчислено розрахункові значення показників та коефіцієнти еластичності (табл. 3.15).

**Розраховані значення індикаторів професійної якості
та їхня еластичність**

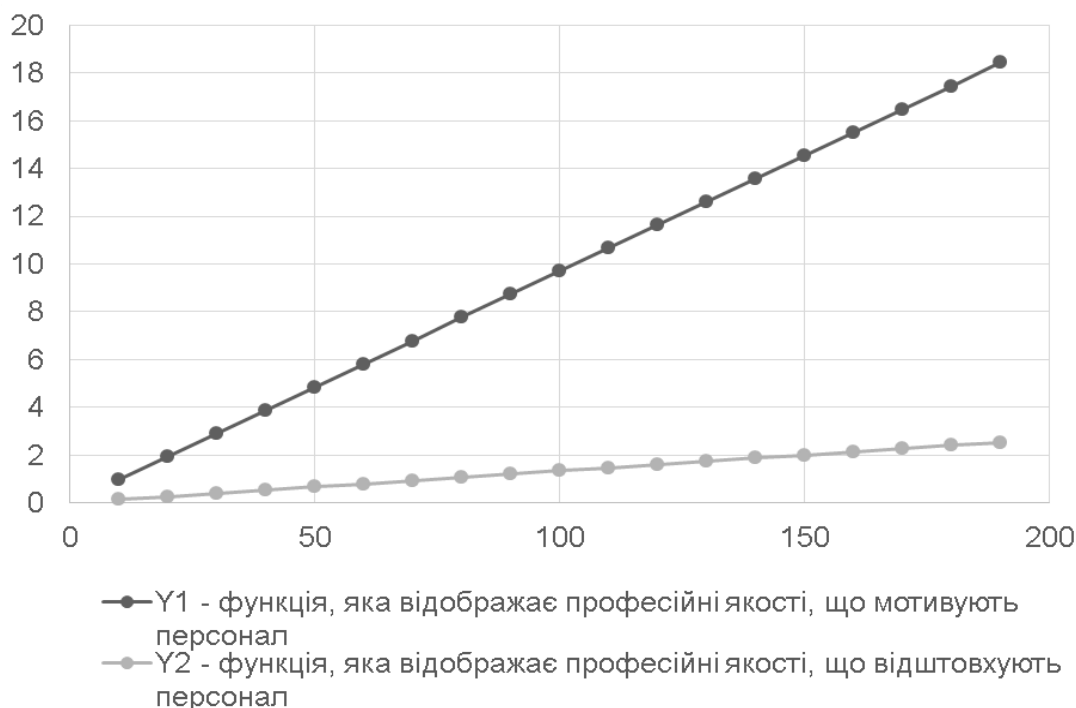
Показники	Значення	Показники	Значення
X_i	0,443	α_s	4,028
D_i	0,129	α_d	2,150

Підстановлення в рівняння (3.1 – 3.4) показало такий зв'язок:

$$SP \approx 0,025ASP \setminus \text{approx } 0,025 ASP \approx 0,025A.$$

Це означає, що різниця між стимулювальними та дестимулювальними ефектами становить 2,5 % від загального рівня стимулювання персоналу. Інакше кажучи, хоча негативні фактори існують, їхня відносна сила є значно більш слабкою, порівняно з позитивними драйверами.

Рис. 3.8 ілюструє функції $Y1Y_1Y1$ та $Y2Y_2Y2$, що відображають різницю між стимулювальними та дестимулювальними ефектами в умовах кризи.



**Рис. 3.8. Графічне подання функцій $Y1Y_1Y1$ та $Y2Y_2Y2$
для КА «Персонал»**

Рис. 3.9 показує напрями впливу соціально-психологічних компонентів на інші додаткові активи, демонструючи, як фактор персоналу взаємодіє з організаційними, технологічними та ІТ-активами.

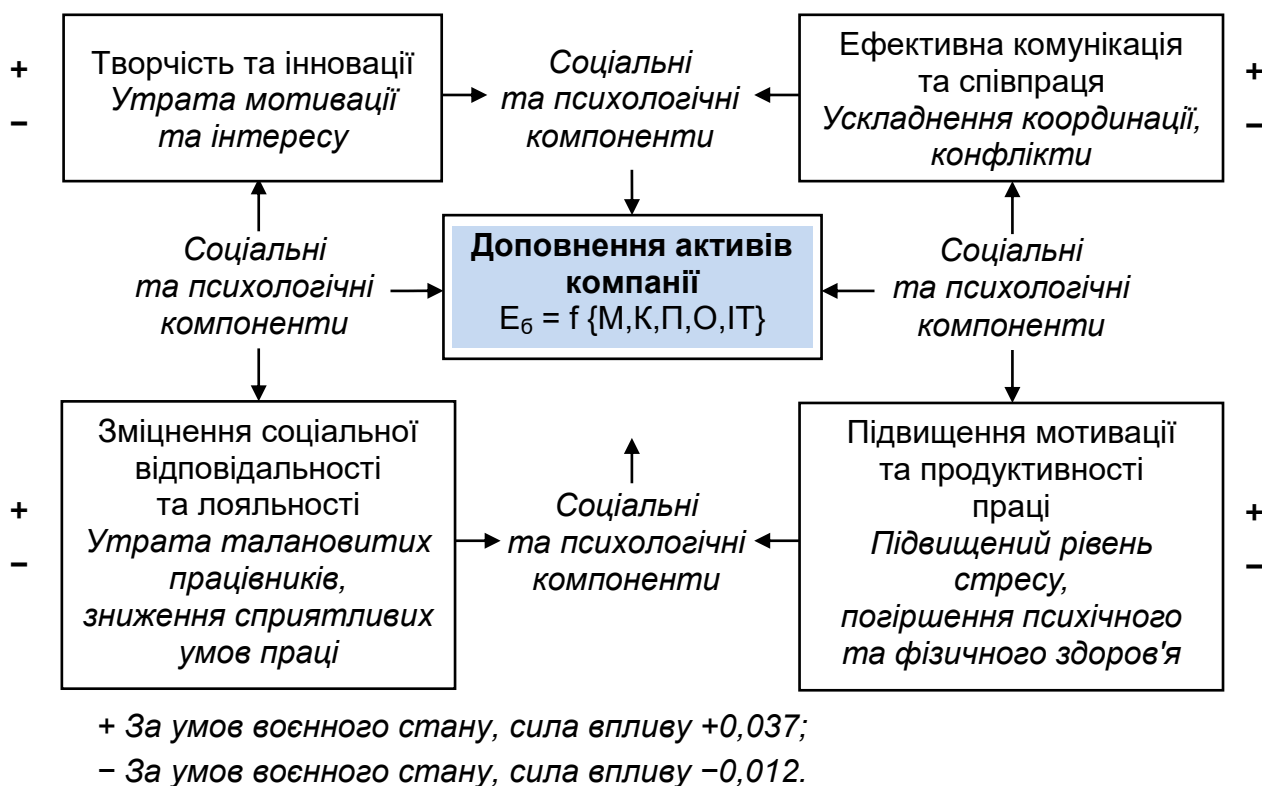


Рис. 3.9. **Вплив соціально-психологічних компонентів на додаткові активи**

Загалом результати свідчать про те, що українські працівники демонструють порівняно високу адаптивність і стійкість у надзвичайних умовах. Однак вплив війни знижує ефективність раніше сильних мотиваційних якостей, що підкреслює потребу в посиленні систем підтримання та мінімізації дестимулювальних впливів на підприємствах.

Отже, у дослідженні було здійснено спробу кількісно інтегрувати соціально-психологічні фактори до структури комплементарних активів із використанням адаптованої функції Кобба – Дугласа.

На відміну від більшості попередніх робіт, що обмежували описовим аналізом впливу кадрових чи психологічних характеристик, запропоновано модель, яка дозволяє оцінити баланс між стимулювальними та дестимулювальними факторами персоналу.

Також поєднано в моделі комплементарні активи з кількісним аналізом соціально-психологічних факторів у надзвичайних умовах війни. Це дозволяє не лише підтвердити важливість персоналу як стратегічного активу, але й окреслити, що його ефективність у воєнних умовах відрізняють від класичних кризових сценаріїв і він потребує окремих управлінських стратегій.

Визначені результати підтвердили, що персонал розглядають не лише як ресурс, а як стратегічний актив, який інтегрує інші складові – організаційні, комунікаційні, методологічні та ІТ-активи. Кількісне оцінювання на основі адаптованої функції Кобба – Дугласа показало, що стимулювальні фактори персоналу лише незначно (на рівні 2,5 %) переважають дестимулювальні. Це свідчить про крихкість рівноваги в системі комплементарних активів і підкреслює вразливість підприємств у нестабільному середовищі.

Важливим є акцент на умовах війни, що має інший характер, ніж класичні економічні чи організаційні кризи. Якщо кризи здебільшого виникають через дисбаланси ринку або управлінські прорахунки, то війна створює якісно нові ризики, зокрема руйнування інфраструктури, постійної фізичної загрози, психологічного травмування персоналу. Це зумовлює інший рівень впливу соціально-психологічних факторів на комплементарні активи, що робить їх критично важливими для підтримання стабільності підприємства.

У кризових ситуаціях акцент часто роблять на технологічних або організаційних заходах. Натомість у воєнних умовах ключовим стає інвестування в психологічну стійкість, мотивацію та довіру працівників. Це не лише знижує вплив деструктивних факторів, а й підсилює ефективність усієї системи комплементарних активів.

Отже, підприємства мають упроваджувати цілеспрямовані програми психологічного підтримання, збереження кадрового ядра, а також моделі адаптивного управління, які зважають на специфіку воєнних ризиків.

Висновки

У монографії системно узагальнено теоретичні, методичні та прикладні засади цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності в умовах глобалізації, воєнних викликів та структурних змін світової економіки, що дозволило сформувати цілісну наукову концепцію взаємодії цифрових технологій, управлінських трансформацій і людського капіталу.

Доведено, що цифрова трансформація міжнародних компаній має стратегічний і системний характер та не може бути зведеною до впровадження окремих технологічних рішень, оскільки охоплює зміну бізнес-моделей, управлінських процесів, логістичних систем, ринків праці та корпоративної культури, формуючи нову архітектуру створення доданої вартості в глобальному середовищі.

Обґрунтовано, що ефективне управління трансформаційними змінами потребує інтеграції різних теоретичних підходів – процесного, системного, ресурсно-орієнтованого, інституціонального, поведінкового та теорії динамічних здібностей, що забезпечує адаптивність міжнародних компаній до високої невизначеності, цифрових ризиків і асиметричних шоків.

Установлено, що цифровізація бізнес-процесів і логістичних потоків є базовим механізмом підвищення ефективності міжнародної діяльності, забезпечуючи прозорість, інтегрованість та оперативність управлінських рішень на основі даних, а також формування гнучких мережевих структур у глобальних ланцюгах створення вартості.

Доведено, що інформаційні логістичні системи, побудовані на основі ERP, SCM, WMS, TMS, Big Data, IoT та хмарних платформ, трансформують з інструментів операційного підтримання на стратегічний фактор конкурентоспроможності, здатний забезпечити стійкість міжнародних поставок у кризових і післявоєнних умовах.

Установлено, що цифрова трансформація експортної діяльності аграрних підприємств України має комплементарний характер, поєднуючи технологічні, організаційні та інституціональні фактори, а рівень цифрової зрілості корелює зі зростанням експортної результативності за умови інтеграції цифрових рішень у єдину систему управління.

Обґрунтовано, що розвиток ринку IT-послуг є одним із ключових драйверів структурної модернізації економіки України, здатним забезпечити

диверсифікацію експорту, зниження сировинної залежності та інтеграцію в глобальний цифровий простір за умови послідовної державної політики та інституціонального підтримання.

Доведено, що впровадження інноваційних інформаційних технологій у банківському секторі формує нову модель фінансового посередництва, підвищує ефективність і безпеку фінансових послуг, водночас потребуючи системного управління цифровими ризиками, кібербезпекою та розвитком цифрових компетенцій персоналу.

Установлено, що цифрова трансформація ринку праці змінює характер зайнятості, структуру компетенцій і механізми соціально-економічної інтеграції, зумовлюючи потребу в адаптації державної політики, освітніх систем і моделей управління людськими ресурсами.

Обґрунтовано, що управління персоналом у цифровому середовищі набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал, цифрові навички та мотиваційні механізми визначають ефективність трансформаційних змін і спроможність компаній реалізовувати технологічний потенціал.

Доведено, що соціально-психологічні фактори: емоційний інтелект, довіра, психологічна безпека та адаптивне лідерство є критично важливими комплементарними активами цифровізації управління, без яких технологічні інновації не забезпечують очікуваного економічного ефекту.

Сформовано авторське бачення цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності як багаторівневого процесу, що поєднує стратегічне управління, цифрову інфраструктуру, розвиток людського капіталу та інституціональне підтримання з боку держави.

Розроблено узагальнені практичні рекомендації щодо формування цифрових стратегій підприємств, удосконалення управління бізнес-процесами, логістичними потоками, людськими ресурсами та фінансовими інститутами, а також щодо ролі держави у створенні сприятливого цифрового середовища.

Отже, результати монографії формують цілісне теоретико-методичне та прикладне підґрунтя для подальших наукових досліджень і практичного впровадження цифрових трансформацій у міжнародній економічній діяльності, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств, стійкості економіки та інтеграції України до глобального цифрового простору.

Використана література

1. Агропродовольчий експорт України за шість місяців 2024 року. *Українська Асоціація Аграрного Експорту*. URL: <https://uaexport.org/2024/07/18/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-za-shist-misyatsiv-2024-roku/>.
2. Бабайлов В., Курденко О. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>.
3. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. конф. 2018. С. 13–15.
4. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія діяльності. Психологія праці як складова частина психології діяльності : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2014. С. 10–23.
5. Бестужева С. В., Козуб В. О. Теоретико-методичні аспекти визначення впливу глобалізаційних процесів на розвиток економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 25–30.
6. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 232 с.
7. Бутенко О. П., Козуб В. О., Малахов В. А. Цифровізація експортної діяльності аграрних підприємств у повоєнній Україні. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.61>.
8. Бутенко О., Чупир О. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 321–329. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82.pdf>.
9. Вдовиченко Ю. Б. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 79–82.
10. Величко К. Ю. Економічна дипломатія України в умовах війни. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. Харків : ДБТУ, 2024. Вип. 2 (36). С. 64–75. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/61540>.
11. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка*

та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.

12. Вербівський Д. С. Сучасні цифрові освітні інструменти: аналіз наявних проблем і тенденцій. *Health & education*. 2024. No. 2. P. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/health-2024.2.29>.

13. Владика Ю. П., Турова Л. Л. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21>.

14. Гадде С., Рао Г. С., Вісам В. С. Безпечне спільне використання даних у хмарних обчисленнях: комплексний огляд двофакторної аутентифікації та криптографічних рішень. *Інженерія інформаційних систем*. 2021. № 28 (6). С. 1467–1477.

15. Гендерні аспекти побудови професійної кар'єри з урахуванням соціально-психологічних деструктивів жіночого лідерства / О. Чупир та ін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 266–276. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/86-1.pdf>.

16. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакова. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 216 с.

17. Глобальні проблеми сучасності / В. С. Бакіров та ін.; за ред. В. С. Бакірова. Харків : Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2020. 632 с.

18. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Vol. 7. No. 1. P. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse4-109-121.pdf>.

19. Горобинська М. В. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна, 2022. С. 738–742.

20. Гриценко А. М. ІТ-інфраструктура банків: виклики та рішення. Харків : Фінанси і технології, 2023. 215 с.

21. Громенкова С. В. Підвищення рівня економічної складності як фактор зростання української економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Т. 29. С. 31–37.

22. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
23. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
25. Державна служба статистики України. Сільське, лісове та рибне господарство. URL: <https://ukrstat.gov.ua/index.html>.
26. Длігач А. О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє : інтерв'ю. *TQM systems*. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye>.
27. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 172 с.
28. Економічна діагностика довоєнного стану сфери управління людськими ресурсами та персоналом на макро-, мезо-, макрорівнях / І. Іртищева, І. Крамаренко, С. Войт, І. Дубинська, О. Іртищев. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. No. 1. P. 295–302. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-39>.
29. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2012. 304 с.
30. Іванов Є. І. Підсумки зовнішньої торгівлі України товарами у 2022 році. *Розвиток транспортної інфраструктури як драйвер економічного зростання галузей економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 березня 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 8–13. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/196/4162/9397-1>.
31. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224–230.
32. Калачевська Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агро-секторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>.
33. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 195–198.

34. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 320 с.
35. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 628. С. 529–533.
36. Каук В. І., Трибух А. О. Безпека даних при використанні хмарних обчислень для розробки програмних систем. *Поліграфічні, мультимедійні та web-технології* : матеріали Молодіжної школи-семінару IX Міжнар. наук.-техн. конф. (14 – 28 травня 2024 р.). Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2024. Т. 2. С. 86–87. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/87e7142a-87de-4db3-a01f-da70561a009c/content>.
37. Кириченко О. М., Поліщук А. В. Управління валютними ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.33>.
38. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В. Стратегічні інструменти державної підтримки розвитку експортного потенціалу України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.109954>.
39. Кібік О., Корнілова О., Нетребський Д. Цифрові інструменти забезпечення ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11 (39). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-360-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-360-368).
40. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О. Ефективний менеджмент як фактор інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*. 2022. No. 3 (80). P. 26–36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420/365>.
41. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
42. Ключка О., Богріновцева Л., Козій Н. Оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під впливом цифрової трансформації фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-33>.
43. Ковальчук С. Державне регулювання експорту товарів з України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5 (11). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5\(11\)-174-184](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-174-184).

44. Козаченко О. В., Ляшенко А. Н., Ладко І. Ю. Управління великим підприємством : монографія. Київ : Лібра, 2006. 384 с.
45. Козюк В., Шкодич Ю. Показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>.
46. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетингу. Пер. з англ. 5-те вид. Київ : Науковий світ, 2023. 752 с.
48. Кривда О. В. Четверта промислова революція та цифрові перетворення. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 48–49.
49. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
50. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
51. Левикін В. М., Юр'єв І. О. Модель вибору набору ІТ-сервісів для кінцевих користувачів. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. 2020. Вип. 45. С. 78–84.
52. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
53. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.
54. Лугова В., Чумак Г., Сотнікова Ю. Мотивація персоналу в системі управління еколого-економічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70>.
55. Макаренко О., Курченко М. Економетричне моделювання впливу зовнішньоекономічної діяльності (експорту та імпорту) на ВВП України. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 180–183. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-1>.
56. Мартинюк М. Ефективні інструменти, механізми та засоби державної підтримки агросектору. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic sciences. 2024. Vol. 334. No. 5. P. 657–667. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-99>.

57. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Диджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 52–53.

58. Михайлов В. С. Торговельний баланс України : статистичний аналіз. *Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права*. 2018. Вип. 1 (65). С. 242–254.

59. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт «Стан цифровізації агросектору». 2024. Квітень. URL: <https://me.gov.ua/>.

60. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

61. МХП завершив 2020 рік із чистим збитком \$133 млн зі зниженням виручки на 7 %. *Інтерфакс-Україна : інформаційне агентство*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/732457.html>.

62. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077/3000>.

63. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

64. Нікішина О. В. Логістична структура товарного ринку: теоретичні положення та прикладні аспекти. *Food industry economics*. 2019. Т. 11, № 2. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/1391/1641>.

65. Обухов І. Протекціоністські обмеження експорту України з боку її найбільших торговельних партнерів. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-31>.

66. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22–26.

67. Орел А. М., Корнієцький О. В. Регіональна транспортно-логістична система інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. No. 10. P. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.28>.

68. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 408 с.

69. Перегуда Ю. Цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2022. No. 2 (92). Р. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.5>.

70. Петик Л. О., Нурієва В. Р. Управління валютними ризиками банківських установ в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4 (36). С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-14>. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/4_36_ukr/16.pdf.

71. Пічугіна М. А., Шрамко Н. В. Логістичне підтримання проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264652>.

72. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Вінниця, ВНТУ. 2016. 150 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/pryshhak-m.-d.-lesko-o.-j.-2016-psyhologiya-upravlinnya-v-organizacziyi.pdf>.

73. Прогноз МВФ щодо перспектив світової економіки на 2025 – 2026 роки. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/prohnoz-mvf-shchodo-perspektyv-svitovoyi-ekonomiky-na-2025-2026>.

74. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf.

75. Результати опитування бізнесу: що потрібно змінити в державній підтримці експорту? URL: <https://me.gov.ua/view/7e4f5b61-6f5f-4cac-83de-8159f04c8116>.

76. Руда О. Л., Марценюк О. В., Гусак Я. В. Валютний ринок та його регулювання в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.70>.

77. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.

78. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

79. Савицька О. М., Салабай В. О. Диджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні. *Бізнес*,

інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Між-
нар. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2020 р., м. Київ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікор-
ського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 62–63. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201202>.

80. Свиноус І. В., Радько В. І., Присяжнюк Н. М., Іванько В. М., Кос-
тюк О. М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподар-
ських підприємств в повоєнний період. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*.
2024. No. 12. Р. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.72>.

81. Синюра-Ростун Н. Р. Інструменти підтримки експортної діяль-
ності українських підприємств. *Open science of Ukraine*. 2023. No. 3. URL:
https://www.researchgate.net/publication/372020505_INSTRUMENTI_PIDTRIMKI_EKSPORTNOI_DIALNOSTI_UKRAINSKIH_PIDPRIEMSTV.

82. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перс-
пективи розвитку. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні від-
носини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. Вип. 9. С. 126–132.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_18.

83. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи роз-
витку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та су-
спільство*. 2021. Вип. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43>.

84. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту пер-
соналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університе-
ту*. Серія: Економічні науки. 2012. Т. 2. № 6. С. 178–181.

85. Стрижкова Т. М. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стра-
тегій і моделей розвитку. Київ : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 48–70.
URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf).

86. Талан М. В. Логістична інформаційна система на торговельному
підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 266–272.

87. Тіщенко Є. Управління валютними ризиками у проектному фі-
нансуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного універси-
тету*. 2018. Т. 3. № 18. С. 87–90. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/20.pdf.

88. Ткачук О. В. Товарна диференціація торгівлі України з євро-
пейським союзом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7 (109).
С. 48–55.

89. Товарообіг України за 11 місяців 2023 року. *Dnipropetrovsk Investment Agency*. URL: <https://dia.dp.gov.ua/tovaroobig-ukra%D1%97ni-za-11-misyaciv-2023-roku/>.

90. Трушкіна Н. Логістична система: до питання строкології. *Věda a perspektivy*. 2022. № 3 (10). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3\(10\)-84-96](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3(10)-84-96).

91. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>.

92. Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 26–47.

93. У 2023 році експортна виручка агросектору України скоротилась на 8 %. *Український клуб аграрного бізнесу*. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/u_2023_rotsi_eksportna_viruchka_agrosektoru_ukraini_skorotilas_na_8.

94. Федун І. Л., Генералов О. В. Туреччина – міжнародний торговельний партнер України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-11>. URL: https://economyand.society.in.ua/journals/18_ukr/11.pdf.

95. Фіщук В. В. Диджиталізація – це лише початок. URL: <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/didzhytalizatsiya-tse-lyshe-pochatok>.

96. Фіщук В. В. Найефективніший метод принести можливості міста в село – підключити село до інтернету. Щоденна всеукраїнська газета «День». 13 квітня 2018 р.

97. Халавка О. А. Цифрова трансформація світового ринку екологічних послуг. *Economic security: state, cluster, enterprise*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-29>.

98. Харчук В., Луців Б. Сучасний стан та перспективи ринку криптовалют. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 1 (29). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-355-376](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-355-376).

99. Холявко Н., Колоток М. Інформаційні технології в роботі зарубіжних фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 117–126.

100. ХП «МХП» – clarity project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/smida/25412361?year=2020#google_vignette.

101. Частка агропродукції в загальному експорті України становить 64 %. *AgroTimes*. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/chastka-agroprodukcziyi-v-zagalnomu-eksporti-ukrayiny-stanovyt-64/?utm_source=chatgpt.com.

102. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.

103. Чупир О., Бутенко О. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 321–329. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287268>.

104. Чупир О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні аспекти антикризового управління персоналом підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали Дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (м. Харків, 1–2 червня. 2023 р.)*. Харків, 2023. С. 444–445. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>.

105. Шарко В. В., Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Т. 2. № 4. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf.

106. Шевчук Б. Цифрові інструменти збуту: стан розвитку та ключові проблеми. *Наукові перспективи*. 2024. № 11 (53). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-800-811](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-800-811).

107. Як змінилася географія українського ритейлу за 2022 рік – дослідження RAU. *UCSC*. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rik-vijny-yak-zminylas-geografiya-roboty-ritejlu-v-ukrayini-za-2022-j/>.

108. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? *Creatio*. URL: <https://www.creatio.com/ua/>.

109. Яценко В. О. Теоретичні підходи аналізу впливу паритетів на формування валютного курсу та валютного ризику. 2023. Вип. 82. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-3>. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/5.pdf.

110. A systems perspective on forgiveness in organizations / R. Bies, L. Barclay, T. Tripp, K. Aquino. *Academy of management annals*. 2017. Vol. 10. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956>.

111. Ansoff I. *Strategic Management*. London : Springer, 2007. 251 p.

112. Armenakis A., Bedeian A. Organizational change: A review of theory and research. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 293–315. URL: <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/organizational-change-a-review-of-theory-and-research.pdf>.

113. Astarta holding PLC. *Annual Report*. 2023. 206 p. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf.

114. Astarta-Kyiv. Astarta is one of the most digitised companies in Ukraine. *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/posts/astarta-kyiv_it-digitisation-agrichain-activity-7285628147872526338-bUhg.

115. Audiovisualization of real-time neuroimaging data / D. N. Thibodeaux, M. A. Shaik, S. H. Kim, V. Voleti, H. T. Zhao, S. E. Benezra, C. J. Nwokeabia, E. M. C. Hillman. *PLoS ONE*. 2024. February 21. No. 19 (2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297435>. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0297435>.

116. Bal P., Kooij D., De Jong S. How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*. 2013. Vol. 50. No. 4. P. 545–572. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12028>. URL: https://www.researchgate.net/publication/256063904_How_Do_Developmental_and_Accommodative_HRM_Enhance_Employee_Engagement_and_Commitment_The_Role_of_Psychological_Contract_and_SOC_Strategies.

117. Banking Finance and Operations App. *Kissflow*. URL: <https://kissflow.com/appstore/banking-finance-and-operations-app>.

118. Banking Technology Trends to Watch in 2026. *Team Kissflow*. URL: <https://kissflow.com/solutions/banking/banking-technologies/>.

119. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).

120. Barral S., Dedieu F., Thomas A. Introduction, Special Issue «Multi-risk management in the agricultural sector». *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*. 2025. 09 January. Vol. 105. P. 327–331. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41130-024-00224-x>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41130-024-00224-x>.

121. Benner M. J., Tushman M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 2003. Apr. Vol. 28. No. 2. P. 238–256. DOI: <https://doi.org/10.2307/>

30040711. URL: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2003.9416096?keytype2=tf_ipsecsha&ijkey=4f01721045537d04c43419c8ea8e3158e0f02921.
122. Bertalanffy L. General System Theory : Foundations, Development. New York: George Braziller, Incorporated, 2015. 295 p.
123. Burnes B. Managing Change. 6th ed. Harlow : Pearson, 2017. 68 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292156071_A30401762/preview-9781292156071_A30401762.pdf.
124. Butenko O., Chupyr O., Opikunova N., Martynenko M. Humanization of HR management of construction companies based on innovative management concepts. *AIP Conf. Proc.* 2023. Vol. 2490. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0150334>. URL: https://www.researchgate.net/publication/377272033_Humanization_of_HR_management_of_construction_companies_based_on_innovative_management_concepts.
125. Butenko O. P., Chupyr O. M., Opikunova N. V. Optimizing the use of industrial wastes for sustainable spatial development within the framework of the eco-friendly concept. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2022. Vol. 31. No. 2. P. 211–222. DOI: <https://doi.org/10.15421/112220>. URL: <https://geology-dnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/908>.
126. Change in e-commerce usage to purchase products normally bought in-store due to coronavirus (COVID-19) worldwide as of March 15, 2020, by country. URL: <https://www.statista.com/statistics/1105597/coronavirus-ecommerce-usage-frequency-change-by-country-worldwide/>.
127. Coltman T., Tallon P., Sharma R., Queiroz M. Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*. 2015. February. Vol. 30 (2). P. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2014.35>. URL: https://www.researchgate.net/publication/273504616_Strategic_IT_Alignment_Twenty-Five_Years_on.
128. Cong L. Formal Modeling and Discovery of Multi-instance Business Processes: A cloud resource management case study. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*. 2022. Vol. 9. No. 12. P. 2151–2160. DOI: 10.1109/JAS.2022.106109. URL: <https://www.ieee-jas.net/en/article/doi/10.1109/JAS.2022.106109>.
129. Cooke F., Schuler R., Varma A. Human resource management research and practice in Asia: past, present and future. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. No. 4. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300516?via%3Dihub>.

130. Cortada J. W. Twentieth century computer product proposals – a wealth of information about information technologies and their uses. *IEEE Annals of the History of Computing*. 2024. Vol. 99. P. 1–31. DOI: 10.1109/MAHC.2024.3521794. URL: https://www.researchgate.net/publication/387592281_Twentieth_Century_Computer_Product_Proposals-A_Wealth_of_Information_About_Information_Technologies_and_Their_Uses/.

131. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. P. 11–27. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>.

132. De La Garza C., Lot N. The socio-organizational and human dynamics of resilience in a hospital: The case of the COVID-19 crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. No. 3. P. 244–256. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12419>.

133. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Transaction Publishers, 2007. 839 p.

134. Edvardsson I., Durst S. Human resource management in crisis situations: a systematic literature review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212406>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12406>.

135. Fischer M., Imgrund F., Janiesch C., Winkelmann A. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*. 2020. Vol. 57. No. 5. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.

136. Future of banking: 5 trends reshaping a sector in turmoil. *World economic forum*. 2023. Jun 7. URL: https://www.weforum.org/stories/2023/06/future-of-banking-5-trends-reshaping-sector/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F4Xh_6aeGPA8eSQldqFgeBPZ&gclid=Cj0KCQjwpv7NBhCzARIsADklfWylInqeC7_l6OTqldk_35Zh3T6Xw7z9sODETNbE2h2HyUN7BiX96cQaAojVEALw_wcB.

137. Gankova-Ivanova Z., Turova L. Modern digital technologies of the banking system. *Finance: Theory and Practice* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Kyiv : National Aviation University, 2021. P. 95–97.

138. Hadded L., Hamrouni T. Optimal autonomic management of service-based business processes in the cloud. *Soft Computing*. 2022. Vol. 26. P. 1–19. DOI: 10.21203/rs.3.rs-749393/v1. URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/357591399_Optimal_Autonomic_Management_of_Service-Based_Business_Processes_in_the_Cloud.

139. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Chicago, Michigan : Harper Business, 1993. 223 p.

140. Harrington H. J., Esseling E. K. C., Van Nimwegen H. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. New York : McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.

141. Harvard Business School. Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Mumbai. 2017. May 24th. 33 p. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20170524%20Strategy%20Keynote_%20v4_full_final_2814963a-c8ca-457d-8ee6-69e8b57921ea.pdf. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.

142. Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? / A. Newman, J. Ferrerb, M. Andresenc, Y. Zhanget. *The international Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34. No. 15. P. 2857–2875. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>.

143. Hussein A. H. The role of human resource resilience in crisis management – a field research in the ministry of health and environment. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 6. P. 1–9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-human-resource-resilience-in-crisis-management--a-field-research-in-the-ministry-of-health-and-environment.pdf>.

144. Iastremska O., Strokovich H., Dzenis O., Shestakova O. Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. No. 3. P. 477–491. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.38. URL: https://www.researchgate.net/publication/336159094_Investment_and_innovative_development_of_industrial_enterprises_as_the_basis_for_the_technological_singularity.

145. Kačmár P., Versolker N., Falah H. HERO in action (crisis): the role of psychological capital in experiencing an action crisis. *Current Psychology*. 2024. Vol. 43. P. 30038–30060. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06524-1>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-024-06524-1>.

146. Kotter J. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
147. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment. Boston, MA : Harvard Business School, Division of Research, 1967. 279 p.
148. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Travistock Institute of Human Relations, 1969. 48 p. URL: https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf.
149. Löfferta R., Diehl M.-R. A psychological contract perspective to managing the employment relationship during the COVID-19 pandemic in the aviation industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34. No. 15. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2215387>.
150. Luthans F., Youssef-Morgan C. M. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. April 2017. Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>.
151. MHP introduced a digital consumer corner in its retail. *МХП : Офіційний сайт*. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/digital-consumer-corner>.
152. Muterko A., Mykhalov S. Development of a comprehensive strategy for personnel motivation for enterprises in war and post-war conditions in Ukraine. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 35. No. 1. P. 439–449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6309>.
153. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. S. l. : Cambridge University Press. 2012. 05 June. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>.
154. Oehlhorn C. E., Maiera C., Laumerb S., Weitzel T. Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>.
155. Pavlenchyk N., Tsizdyn V. The strategy of personal management: the role of motivational factors in increasing efficiency. *Development Management*. 2025. Vol. 24. No. 1. P. 8–19. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/1.2025.08>. URL: <https://devma.com.ua/uk/journals/t-24-1-2025/strategiya-upravlinnya-personalom-rol-motivatsiynikh-chinnikiv-u-pidvishchenni-efektivnosti>.
156. Prince2 Methodology. *PRINCE2.com*. URL: <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>.

157. Raievniewa O., Stryzhychenko K., Matushova S. Impact of Migration GDP. *Engineering Proceedings*. 2023. Vol. 39. No. 1. P. 86. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023039086>. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4591/39/1/86>.
158. Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study / E. Straus, L. Uhlig, J. Kühnel, C. Korunket. *Journal of Business Research*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2075235#abstract>.
159. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Simon & Schuster, 2003. 512 p.
160. Rother M., Shook J. Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Boston, MA : Lean Enterprise Institute, 2003. 102 p.
161. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323007245?via%3Dihub>.
162. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons. 2016. 416 p.
163. Subashini S., Kavitha V. A survey on security issues in service delivery models of cloud computing. *Journal of Network and Computer Applications*. 2021. Vol. 34. No. 1. P. 1–11. DOI: [10.1016/j.jnca.2010.07.006](https://doi.org/10.1016/j.jnca.2010.07.006). URL: https://www.researchgate.net/publication/222675501_Kavitha_V_A_Survey_on_Security_Issues_in_Service_Delivery_Models_of_Cloud_Computing_Journal_of_Network_and_Computer_Application_341_1-11.
164. Sustainable human resource management in emergencies: the case of the Lithuanian logistics sector / K. Čižiūnienė, G. Voronavičiūtė, D. Marinkovic, J. Matijošius. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062591>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2591>.
165. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. No 28. P. 1319–1350. DOI: <http://doi.org/10.1002/smj.640>. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640>.

166. The Importance of Business Processes Automation and Digitization. *StepWise*. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-and-challenges-of-business-processes-automation-and-digitization>.

167. The Race Against Digital Darwinism: The Six Stages of Digital Transformation. *Smart Insights*. URL: <https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>.

168. Trenerry B., Chng S., Wang Y., Suhaila Z. S., Lim S. S., Lu H. Yu, Oh P. Ho. Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.620766/full>.

169. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. No. 28. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196?via%3Dihub>.

170. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

171. What is Competitive Advantage? Strategy & Examples. *Log-Rocket Blog*. 2023. Jun 9. URL: <https://blog.logrocket.com/product-management/what-is-competitive-advantage-strategy-examples/>.

172. World Economic Forum. Digital Transition Framework: An action plan for public-private collaboration. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transition_Framework_2023.pdf.

Додатки

Додаток А

Вхідні дані для побудови функції ефективності КА «Персонал» залежно від стимулювальних соціопсихологічних компонентів (СП-стимулювальних)

Професійні якості, що стимулюють КА «Персонал»	Варіанти відповідей	Заміна словесних відповідей на числові значення	Частка відповідей, %	α_{si} = Частка відповідей / кількість пунктів опитування
1	2	3	4	5
1. Самостійність і здатність швидко ухвалювати рішення	є здатними	1	34,80	3,16363636
	раніше були здатними	0,5	28,00	2,54545455
	ні	0	2,00	0,18181818
2. Здатність до ефективної організації робочого часу та завдань в умовах стресу та невизначеності	є здатними	1	33,70	3,06363636
	раніше були здатними	0,5	22,50	2,04545455
	ні	0	5,00	0,45454545
3. Здатність до управління власними емоціями	є здатними	1	32,60	2,96363636
	раніше були здатними	0,5	28,10	2,55454545
	ні	0	6,70	0,60909091
4. Вплив досвіду роботи на здатність працювати в умо- вах ВС	є здатними	1	32,60	2,96363636
	раніше були здатними	0,5	21,30	1,93636364
	ні	0	4,50	0,40909091
5. Здатність до адаптуван- ня до змін в умовах ВС	є здатними	1	34,80	3,16363636
	раніше були здатними	0,5	29,20	2,65454545
	ні	0	7,90	0,71818182
6. Готовність до особистіс- ного зростання та самовдо- сконалення в умовах ВС	є здатними	1	30,30	2,75454545
	раніше були здатними	0,5	24,00	2,18181818
	ні	0	7,90	0,71818182

Закінчення додатка А

1	2	3	4	5
7. Здатність працювати з великою кількістю інформації у стресових ситуаціях	є здатними	1	34,80	3,16363636
	раніше були здатними	0,5	32,60	2,96363636
	ні	0	12,40	1,12727273
8. Важливість професійної чесності та порядності в умовах ВС	важливо	1	80,90	7,35454545
	раніше було важливо	0,5	60,20	5,47272727
	не важливо	0	–	0
9. Важливість взаємодопомоги в колективі в умовах ВС	важливо	1	93,10	8,46363636
	раніше було важливо	0,5	75,60	6,87272727
	не важливо	0	4,10	0,37272727
10. Психічна стійкість та витримка в стресових ситуаціях	висока	1	38,20	3,47272727
	середня	0,5	32,60	2,96363636
	невисока	0	12,40	1,12727273
11. Важливість орієнтації на досягнення результатів у стресових ситуаціях	висока	1	41,60	3,78181818
	середня	0,5	24,70	2,24545455
	невисока	0	5,60	0,50909091

Примітка:

подано детальні вхідні дані для побудови функції ефективності КА «Персонал», залежно від стимулювальних соціально-психологічних компонентів;

таблиця містять оригінальні відповіді опитування, числові кодування, пропорції та коефіцієнти еластичності, які використовують для моделювання.

**Вхідні дані для побудови функції ефективності КА «Персонал»
залежно від дестимулювальних соціально-психологічних
компонентів (SP-дестимулювальне)**

Професійні якості, що дестимулюють КА «Персонал»	Варіанти відповідей	Заміна словесних відповідей на числові значення	Частка відповідей, %	α_{di} = Частка відповідей / кількість пунктів опитування
1	2	3	4	5
1. Здатність працювати над завданням без по- стійної зовнішньої моти- вації або контролю	висока	1	34,80	3,16
	низька	0,5	28,00	2,55
	раніше	0	2,00	0,18
2. Зосередженість на по- ставленому завданні в умовах стресу чи неви- значеності	висока	1	33,70	3,06
	низька	0,5	22,50	2,05
	раніше	0	5,00	0,45
3. Вплив критики на ко- мунікацію з колегами в умовах ВС	негативний	1	32,60	2,96
	середній	0,5	28,10	2,55
	позитивний	0	6,70	0,61
4. Здатність чітко вислов- лювати думки в умовах стресу	висока	1	32,60	2,96
	низька	0,5	21,30	1,94
	не є здатними	0	4,50	0,41
5. Схильність до драма- тизації подій в умовах ВС	дуже схильний	0,5	34,80	3,16
	не є дуже схильними	0,5	29,20	2,65
	не є здатними	1	7,90	0,72
6. Здатність уникати про- крастинації в умовах ВС	є здатними	1	30,30	2,75
	не є дуже здатними	0,5	24,00	2,18
	не є здатними	0	7,90	0,72

Закінчення додатка Б

1	2	3	4	5
7. Уважають себе людиною, яка намагається всім догодити в умовах ВС	є дуже здатними	1	34,80	3,16
	середня здатність	0,5	32,60	2,96
	не є здатними	0	12,40	1,13
8. Оцінюють першочерговість фінансової складової в умовах ВС	пріоритет	0	80,90	7,35
	не дуже важливо	0,5	60,20	5,47
	не пріоритет	1	–	–
9. Ухвалення незважених та необдуманих рішень в умовах стресу	прийнятно	0	93,10	8,46
	не прийнятно	0,5	75,60	6,87
	категорично ні	1	4,10	0,37
10. Труднощі з концентрацією на головному завданні в умовах стресу	великі	0	38,20	3,47
	середній рівень	0,5	32,60	2,96
	не складно	1	12,40	1,13
11. Уміння виконувати велику кількість завдань одночасно в умовах стресу	складно	0	41,60	3,78
	середній рівень	0,5	24,70	2,25
	не складно	1	5,60	0,51

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти цифрової трансформації управління міжнародними компаніями	5
1.1. Управління трансформаційними змінами в цифровому середовищі міжнародних компаній	5
1.2. Трансформація управління бізнес-процесами міжнародних компаній в умовах цифрової економіки	17
1.3. Цифрові технології в управлінні логістичними потоками міжнародних компаній	33
Розділ 2. Галузеві особливості цифрової трансформації діяльності міжнародних компаній	55
2.1. Цифрові інструменти підтримання експортної діяльності аграрних компаній України в повоєнний період	55
2.2. Цифрова трансформація ринку ІТ-послуг в Україні в умовах зміни товарної та географічної структури міжнародного бізнесу	79
2.3. Упровадження цифрових та фінансових інновацій в управлінні міжнародною діяльністю банківських установ	93
Розділ 3. Цифрова трансформація процесів управління персоналом міжнародних компаній	104
3.1. Трансформація ринку праці та вимог до людського капіталу міжнародних компаній	104
3.2. Упровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом міжнародних компаній	118
3.3. Соціально-психологічні аспекти цифровізації управлінської діяльності міжнародних компаній у кризових умовах	152
Висновки	176
Використана література	178
Додатки	195

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ДИБАЧ Інна Леонідівна
ГОРОБИНСЬКА Маріанна Володимирівна
ДЗЕНІС Олексій Олександрович
МАЛЮКІНА Анастасія Олександрівна

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ:
ТЕОРІЯ, ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ
ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ**

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *О. В. Кот*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2026 р. Поз. № 10-ЕНВ. Обсяг 200 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*