

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет залізничного транспорту



Міністерство
освіти і науки
України



МІНІСТЕРСТВО
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

le cnam

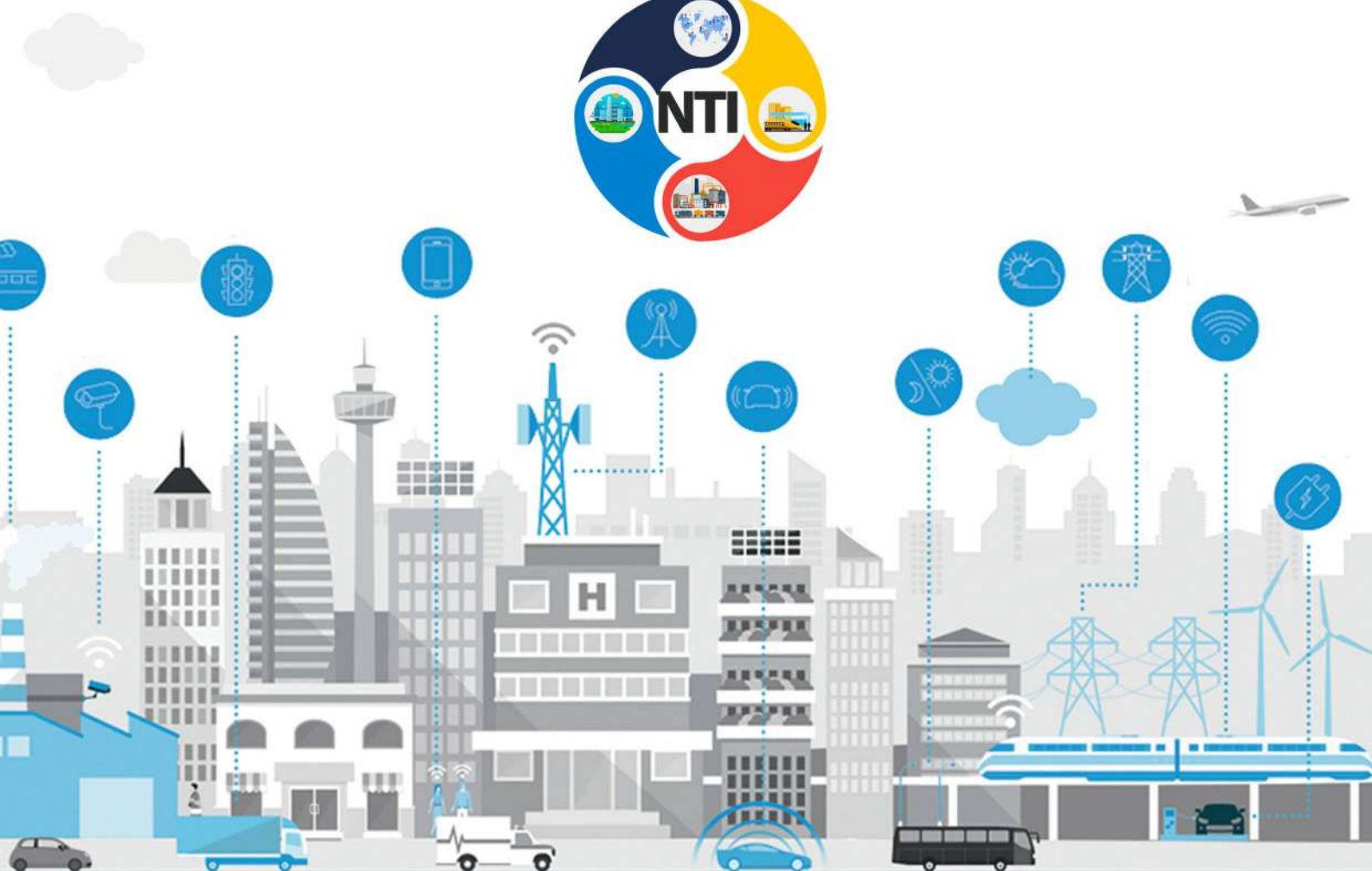
Prime

УкрДТ "Державний експлуатаційний центр"
вагонного транспорту "УкрДТ-ВТ"

МАТЕРІАЛИ

двадцять другої науково-практичної міжнародної конференції
*«Міжнародна транспортна інфраструктура,
індустріальні центри та корпоративна логістика»*

(4-5 червня 2026 р. м. Харків, Україна)



MT.KART.EDU.UA

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ
ТРАНСПОРТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)
INSTITUTE OF AUTOMATIC CONTROL TELEMATICS OF
TRANSPORT (POLAND)
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ

Матеріали

*Двадцять другої науково-практичної
міжнародної конференції*

**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА
ІНФРАСТРУКТУРА,
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА
КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

(4 – 5 червня 2026 р., м. Харків)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова: *Панченко С. В.*, д.т.н., проф., ректор Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

Заступники голови: *Каграманян А. О.*, к.т.н., доц., проректор з науково-педагогічної роботи Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);
Дикань В. Л., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

Секретаріат:

Толстова А. В. к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

Шаповал Г. В. к.т.н., доц., заступник декана з денної форми навчання факультету управління процесами перевезень Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

Примаченко Г. О. к.т.н., доц., доцент кафедри транспортних систем та логістики Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

Артёмова Т.І. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук Л.В.Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2011. – 696 с.

[2] Лібанова Е. М. Соціально-демографічні трансформації в Україні в умовах воєнного стану. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 3. С. 5–18. URL: <https://dse.org.ua> (дата звернення: 01.05.2026)

[3] Іванов С. В., Петренко О. А. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. сучасні виклики та інструменти державної політики. Економіка та держава. 2024. № 1. С. 12–18. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 12.02.2026).

[4] Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 328 p.

[5] OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2023.

УДК 658.012.4

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

KEY PRINCIPLES OF MANAGING AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

канд. екон. наук О. В. Гагарінов

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (м. Харків)

O. Naharinov, PhD (Econ.)

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv)

Тема невизначеності в управлінні організаційними системами різного призначення має високий ступінь актуальності в умовах сьогодення, в тому числі підприємствами. 20 квітня 2026 року Голова податкового комітету України написав про те, що глобальний індекс невизначеності (WUI) сягнув рекордних показників, починаючи з 1990 року [1]. Автори роботи [2], досліджуючи тему управління підприємствами в умовах невизначеності, підкреслюють, що функціонування підприємств та управління ними відбувається в умовах саме радикальної невизначеності. Такий стан зовнішнього середовища функціонування та розвитку підприємств корелює з високими ризиками. Саме тому розбудова принципів управління підприємством в умовах невизначеності з метою практичного застосування для підвищення стійкості, антикрихкості та посилення стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання є актуальною задачею на шляху вирішення теоретико-практичної проблеми управління підприємствами в умовах невизначеності на шляху до системної досконалості.

Певні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності висвітлені в роботах автора [3, 4]. Ця публікація присвячена висвітленню авторського бачення ключових принципів управління підприємством в умовах невизначеності, в основі якого знаходиться теоретичний та

практичний досвід роботи з бізнес-організаціями у якості консультанта з організаційного розвитку. Ключові принципи управління підприємством в умовах невизначеності наведені нижче.

Принцип дії замість очікування. У невизначеному середовищі рішення народжуються в процесі дії, а не тільки в процесі аналізу. Чіткість формується через кроки, зворотний зв'язок і коригування напрямку розвитку. Невеликі експерименти з контрольованим ризиком - це базовий інструмент збереження та розвитку позицій на ринку.

Принцип швидкості та простоти. У кризі система має спрощуватися, а не ускладнюватися. Мінімально достатній рівень та набір регламентів, короткі ланцюги ухвалення рішень і делегування відповідальності підвищують адаптивність. Швидка реакція краща за ідеальну, але запізню.

Принцип відкритої комунікації та довіри. Співробітники (люди в певних організаційних ролях) краще витримують невизначеність, ніж невідомість і відсутність інформації. Відкрита, чесна та регулярна комунікація (навіть у разі відсутності відповідей на всі питання) знижує тривожність і підсилює згуртованість. Формула «ми не знаємо всього, але знаємо, що робимо далі» створює опору для формування та посилення команди.

Принцип рамкової послідовності. Навіть в умовах невизначеності рух має відбуватись у спільній логіці. Цінності - Місія - Візія/Бачення - Стратегія - План змін. Це дозволяє коригувати тактику без втрати цілісності. Гнучкість не дорівнює хаосу, вона означає узгоджені зміни в межах спільного вектора.

Принцип збереження критичного ядра. Розвиток співробітників, робота з клієнтами та підтримка довіри - це необхідні інвестиції у виживання та майбутнє. У невизначеності доцільно скорочувати другорядне, але не втрачати те, що формує компетентність, репутацію та лояльність. Система, яка економить на майбутньому, швидко втрачає теперішнє.

Принцип уважності до слабких сигналів. Дрібні відхилення нерідко є першими індикаторами зміни тенденцій. Здатність помічати найменші зміни, ставити під сумнів звичне і переглядати припущення - одна з ключових компетенцій управлінця у невизначеності.

Принцип сценарного мислення. Стратегія має бути не прогнозом і не планом, а системою готовності. Розробка кількох сценаріїв (базового, песимістичного, оптимістичного) підвищує стійкість і зменшує ціну помилки, системно враховуючи ризики.

Принцип збалансованості аналітики та інтуїції. Сильні управлінські рішення народжуються на перетині даних, досвіду та системного чуття. Ігнорувати інтуїцію означає відмовлятися від накопиченої складної компетентності людини як елемента системи. У випадку, якщо аналітичні

висновки говорять про необхідність прийняття того, чи іншого рішення, а інтуїція дає ознаки того, що рішення недоречне, доцільно приймати рішення на основі інтуїції. Інтуїція - це міст між свідомим та несвідомим.

На думку автора управління підприємством в умовах невизначеності потребує застосування системно-ціннісного підходу, а перелічені вище принципи здатні стати помічниками для управлінців різного роду організаційних систем та представників менеджменту бізнес-організацій.

[1] Р. Мирончук. Індекс глобальної невизначеності сягнув рекордних показників. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2026/04/20/172323754/> (дата звернення 20 травня 2026 року).

[2] Другова, О., Бріль, М., & Задорожний, А. (2025). Управління підприємством в умовах невизначеності. Управління змінами та інновації, (15), 14-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-15-2>

[3] Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та VANI-світу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 11. № 3. С. 140 – 144. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27>

[4] Гагарінов О. В. Управління, стратегія та лідерство в умовах невизначеності. Сучасні трансформації економіки, управління та права в умовах глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 27 січня 2026 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2026. С. 64 – 66. DOI: <https://doi.org/10.64076/CFER-27.01.2026.003>

УДК 336:7

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

CRITERIA FOR ASSESSING THE QUALITY OF BANKING SERVICES IN MODERN CONDITIONS

*канд. екон. наук Ю. О. Гаркуша, А. І. Трофіменко
Одеський національний економічний університет (м. Одеса)*

*Yu. O. Harkusha, PhD (Economics), A. I Trofimenko
Odesa National Economic University*

Сталий економічний розвиток країни в значній мірі залежить від ефективності функціонування ринку банківських послуг, адже саме на цей сегмент покладені функції акумуляції, розподілу і перерозподілу тимчасово вільних фінансових ресурсів, спрямування їх у пріоритетні галузі, підтримки важливих секторів економіки. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільності та невизначеності, спровокованих світовою пандемією та повномасштабним вторгненням, в результаті чого ризику фінансово-економічної діяльності значно зростають, а бізнес потребує постійної фінансової підтримки. Одним із факторів забезпечення ефективної діяльності банків є наявність конкурентного середовища, контрольованого рівня концентрації ринку банківських послуг,

S. Nagy, P. G. Pererva Change management in the context of technological transformations	465
M. Sandul Nearshoring as a corporate logistics strategy for enhancing supply chain resilience	467
M. Veres Somosi, P. G. Pererva The role of education and science in the formation of an innovative economy	470
Lu Yuxin, O. O. Kravchenko Low altitude economy as a new paradigm of spatial and industrial development	472
О. О. Бела Особливості чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз	474
Л. М. Близнюк, К. В. Кім Психолого-педагогічні аспекти підготовки фахівців транспортної галузі в умовах цифрової трансформації	476
І. О. Богашко, О. Л. Богашко Інтеграція людського капіталу та цифрових технологій в управлінні соціально-економічним розвитком	477
Д. І. Бойко Вплив залізничного транспорту на фінансову безпеку держави	480
І. В. Волохова Логістика в системі публічного управління	482
О. В. Гагарінов Ключові принципи управління підприємством в умовах невизначеності	484
Ю. О. Гаркуша, А. І. Трофіменко Критерії оцінювання якості банківських послуг у сучасних умовах	486
О. О. Гетьман, Г. В. Криворучко Мінімізація ризиків в контексті управління організаціями як соціально-економічними системами	488

МАТЕРІАЛИ
ДВАДЦЯТЬ ДРУГОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
МІЖНАРОДНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА,
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»

(4 – 5 ЧЕРВНЯ 2026 РОКУ)

Відповідальний за випуск А. В. Толстова

Підписано до друку 12 червня 2026 р.
Формат паперу 60x84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. арк. **36,2**. Обл.– вид. арк. **36,8**.
Замовлення № Тираж 300. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.