

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 95



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього" (Чернігів, Україна).

Члени редакційної колегії:

Вербівська Людмила Василівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Грубляк Оксана Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури (Київ, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, ректор, ЗВО "Університет трансформації майбутнього" (Чернігів, Україна).

Іртищева Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Ізмаїл, Україна).

Кудласва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Новикова Іннола Вікторівна – доктор економічних наук, професор, Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України (Київ, Україна).

Островська Наталія Степанівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Ткачук Ірина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гавкалова Наталія – доктор економічних наук, професор, Варшавський технологічний університет (Політехніка Варшавська) відділ Управління та якості (Варшава, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілієлене Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Цвірко Олена – доктор економічних наук, професор, професор післядипломної освітньої програми з регіонального розвитку та агробізнесу, Державний університет Західної Парани, Кампус Толедо (Бразилія).

Електронна сторінка видання – www.bses.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.32843/bses>

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини; Д1 – Облік і оподаткування; Д2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; Д3 – Менеджмент; Д5 – Маркетинг; Д7 – Торгівля; J2 – Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 – Туризм та рекреація; С3 – Міжнародні відносини.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 27 жовтня 2025 року протокол № 10)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1552 від 09.05.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-04411

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN (Print): 2524-0897

ISSN (Online): 2524-0900

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Базиліюк А.В., Назаренко Я.Я.ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ У РОЗБУДОВІ УКРАЇНИ:
ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОГО СВІТУ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....11**Bobro Natalia**DIGITAL CAPITAL OF THE UNIVERSITY AS A DRIVER OF SUSTAINABLE
COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY..... 19**Гавриленко Т.В., Міх О.М.**

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 25

Гузар У.Є.РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ
В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 32**Дєєва Н.Е., Дякун А.М.**

ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КАПІТАЛІЗАЦІЮ.....38

Дрималовська Х.В., Антонів А.Р., Брунець О.О.РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....45**Клименко Є.С.**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ..... 50**Кот Л.Л.**ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА:
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....57**Ляхович Л.А., Лотиш О.Я., Костецька Н.І.**

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОЛІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....66

Милянник Р.В.ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:
СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ВИЖИВАННЯ.....75**Пушкар Т.А., Гоженко Д.О.**

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ.....82

Шиманська О.П., Бічак І.

СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....89

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**Kolinets Lesya, Homotiuk Viktoriia**FROM CONVERGENCE TO DIVERGENCE? A TEMPORAL CLUSTER ANALYSIS
OF ECONOMIC GROWTH, DIGITALISATION, AND R&D IN THE EU..... 95

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Василіюк М.М., Івасюк Н.Б.АУДИТОРСЬКА ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ:
ГАРМОНІЗАЦІЯ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ.....104РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**Aleskerova Yuliia, Fedoryshyna Lidiia**ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL INSURANCE MARKET
IN UKRAINE DURING WARTIME.....109**Бондаренко П.В.**

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СТРАХОВИКА: ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА..... 116

Борисова Л.Є.СУЧАСНІ ШЛЯХИ ПУБЛІЧНОГО РОЗМІЩЕННЯ КОМПАНІЙ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ.....123**Марич М.Г.**

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....129

Руда О.Л., Марценюк О.В., Скоповська А.Л.ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У ПРОТИДІЇ
ВІДМИВАННЮ КОШТІВ У БАНКУ.....135**Тютюник І.В., Коноваленко В.І.**ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ
ПІД ВПЛИВОМ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ: ДОСВІД УКРАЇНИ.....143**Юдіна С.В., Москаленко І.Ю.**РОЗВИТОК МЕТОДІВ АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ
ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ.....152**РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА****Мороз А.М.**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОГО АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ.....159**Русин-Гриник Р.Р., Ханас І.Ю., Матяш О.В.**

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....166

Хірівський Р.П.ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ МЕТОДОМ НОРМОВАНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ.....171**РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА****Юрченко Г.М., Васишин І.П.**ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ
В ПРИЗМІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ.....177**РОЗДІЛ 7. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****Губанова О.Р.**

ПОТЕНЦІАЛ ЦИРКУЛЯРНОСТІ ВТОРИННИХ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ.....185

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ**Бабіна О.В., Круглов К.О.**ОНТОПСИХОЛОГІЯ В ПРАКТИЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН І ПРОДУКТИВНОСТІ.....192**Гринчук Ю.С., Драган О.О., Мельник С.О.**

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ АГРОПІДПРИЄМСТВ.....197

Деордиця О.О.ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
І МОДЕЛЕЙ МОНЕТИЗАЦІЇ.....204**Kanova Oleksandra, Petrenko Oleksandr**EVOLUTION OF SUSTAINABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT:
PHASES AND THEORETICAL FOUNDATIONS.....211**Кацюба І.Р.**ФАКТОРИ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....219**Кінаш І.П., Козак С.С.**МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....225

Ковальова М.Л. ВІДПОВІДНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ ЦІЛЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	231
Мартінова Н.С., Мартінов Д.О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	236
Нечипоренко Т.Д., Пужак Д.А. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ.....	245
Овчиннікова В.О., Носатенко О.Д., Світличний В.С. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМ ЇХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	251
Рак Б.І. ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	256
Савенко І.І., Седікова І.О. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: РУШІЙНІ СИЛИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	262
Сотник В.В., Тімченко О.Л. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	270
Сторожев Р.І., Шкурко Я.І. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	275
Хитрова О.А. РОЗШИРЕНА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ЦИФРОВИЙ ТРЕНД ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	281
Шульга О.А. СИНЕРГЕТИЧНИЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ, AGILE-МЕТОДОЛОГІЙ І РЕІНЖИНІРІНГУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ	286
РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ	
Антошкін В.К. ІНТЕГРАЦІЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В БРЕНД-СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ.....	292
Завидівська О.І., Гуль І.Г., Мороз В.П. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ТА ОБМЕЖЕНЬ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ.....	297
Кірносова М.В. ТАРГЕТОВАНА РЕКЛАМА У РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІКИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	304
Летницький А.І. ЕТАПИ ДОСЛІДЖЕННЯ НОВИХ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ 3D-ДРУКУ І ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ.....	310
Савченко А.М., Паянок Т.М., Краєвський В.М. СИНЕРГІЯ ОБЛІКУ І МАРКЕТИНГУ В АГРОБІЗНЕСІ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ.....	316
Сало Я.В., Берназ О.В. СТРАТЕГІЇ БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	322
РОЗДІЛ 10. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Zhadko Kostyantyn, Soloshenko Mykyta PRINCIPLES OF UI/UX DESIGN FOR B2B BANKING PLATFORMS.....	327

Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Нехай В.В.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БЛОКЧЕЙН-СИСТЕМИ

РИНКУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР УКРАЇНИ.....335

РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Черевична Н.І., Бондарєва Т.П., Грищенко О.О.

ВЕРТИКАЛЬНЕ СІТІ-ФЕРМЕРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ

РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....344

РОЗДІЛ 12. ТУРИЗМ

Kryvenkova Ruslana, Melnyk Anastasiia

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TOURISM AND RECREATION INDUSTRY

IN SOUTH KOREA: EXPERIENCE FOR UKRAINE.....351

Долинська О.О.

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТА ЕНОТУРИЗМ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ.....360

Олійник О.С.

СИСТЕМА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ІНДЕКСІВ

В ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДАХ У СТАТИСТИЦІ РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ.....367

Шелеметьєва Т.В., Александрова В.В.

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ: ВІД ТЕОРІЇ ДО НАЦІОНАЛЬНИХ

ФЕСТИВАЛІВ І РЕЙТИНГІВ БРЕНДУ MICHELIN.....372

Ячнюк М.О., Сандуляк І.М.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКОГО ТУРИЗМУ

НА УЗБЕРЕЖЖІ ЧОРНОГО МОРЯ ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ.....379

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Bazyliuk Antonina, Nazarenko Iaroslava

RETHINKING THE CONCEPT OF THE WELFARE STATE IN THE DEVELOPMENT
OF UKRAINE: GLOBAL CHALLENGES AND NATIONAL PRIORITIES
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....1

Bobro Natalia

DIGITAL CAPITAL OF THE UNIVERSITY AS A DRIVER OF SUSTAINABLE
COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY.....19

Havrylenko Tetiana, Mikh Oksana

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE
MANAGEMENT SYSTEM.....25

Huzar Uliana

REGIONAL ASPECT OF FORMING A COMPREHENSIVE MODEL
FOR ENSURING THE SUSTAINABILITY OF HOSPITALITY INDUSTRY
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-CRISIS RECOVERY.....32

Dyeyeva Nataliia, Diakun Andrii

BUSINESS ACTIVITY OF A TRADE ENTERPRISE
AND ITS IMPACT ON CAPITALIZATION.....38

Drymalovska Khrystyna, Antoniv Andriy, Brunets Oleh

THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS
IN ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE.....45

Klymenko Eugene

FORMING THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY
IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY.....50

Kot Liudmyla

ENVIRONMENTAL DIMENSION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP:
PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....57

Liakhovych Larysa, Lotysh Oksana, Kostetska Nataliia

INFLUENCING FACTORS ON THE DEVELOPMENT TRENDS
OF THE OILSEED INDUSTRY OF UKRAINE.....66

Mylyanyk Ruslan

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES POLICY IN CONDITIONS
OF GLOBAL INSTABILITY: STRATEGIES FOR ADAPTATION AND SURVIVAL.....75

Pushkar Tetiana, Hozhenko Danylo

FEATURES OF ENSURING COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY.....82

Shymanska Oksana, Bichak Ivan

SPECIFICS OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....89

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Kolinets Lesya, Homotiuk Viktoriia

FROM CONVERGENCE TO DIVERGENCE? A TEMPORAL CLUSTER ANALYSIS
OF ECONOMIC GROWTH, DIGITALISATION, AND R&D IN THE EU.....95

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Vasylyuk Mariya, Ivasiuk Nadiia

AUDIT DOCUMENTATION AND PROFESSIONAL RESPONSIBILITY:
HARMONISATION WITH INTERNATIONAL STANDARDS.....104

SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Aleskerova Yuliia, Fedoryshyna Lidiia

ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL INSURANCE MARKET
IN UKRAINE DURING WARTIME.....109

Bondarenko Pavel FINANCIAL SECURITY OF THE INSURER: INFORMATION AND ANALYSIS SUPPORT.....	116
Borysova Larysa MODERN WAYS OF PUBLIC PLACEMENT OF COMPANIES: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR DOMESTIC COMPANIES.....	123
Marych Maksym MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF BANKS IN MODERN CONDITIONS.....	129
Ruda Oksana, Martseniuk Olena, Skopovska Anna INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND INSTRUMENTS OF FINANCIAL MONITORING FOR COMBATING MONEY LAUNDERING IN BANKS.....	135
Tiutiunyk Inna, Konovalenko Viktor EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF CASHLESS PAYMENTS UNDER THE INFLUENCE OF FINTECH INNOVATIONS AND CRISIS PHENOMENA: THE EXPERIENCE OF UKRAINE.....	144
Yudina Svetlana, Moskalenko Igor DEVELOPMENT OF METHODS FOR ANALYSIS AND CONTROL OF FINANCIAL AND GOVERNMENTAL ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES.....	152
SECTION 5. PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY	
Moroz Andriy ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE LOW-CARBON AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY.....	159
Rusyn-Hrynyk Roman, Khanas Ihor, Matiash Oleksandr ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL ASSETS IN WARTIME CONDITIONS.....	166
Khirivskyi Roman ASSESSMENT OF THE LEVEL OF FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF LVIV REGION USING THE METHOD OF NORMALLY COEFFICIENTS.....	171
SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS	
Yurchenko Halyna, Vasylyshyn Iryna GAMIFICATION AS A TOOL OF DIGITALIZATION IN HR MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF GENERATION THEORY.....	177
SECTION 7. ECONOMY OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL DEFENCE	
Hubanova Olena THE CIRCULARITY POTENTIAL OF SECONDARY MATERIAL RESOURCES.....	185
SECTION 8. MANAGEMENT	
Babina Olena, Kruhlov Kostiantyn ONTOPSYCHOLOGY IN THE PRACTICE OF OPERATIONS MANAGEMENT: WAYS TO HARMONIZE LABOR RELATIONS AND PRODUCTIVITY.....	192
Grynychuk Yulia, Drahan Oksana, Melnyk Serhii FINANCIAL ANALYSIS AS A COMPONENT OF STRATEGIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	197
Deordytsia Oleksii INTERRELATION OF SOFTWARE LIFECYCLE STAGES AND MONETIZATION MODELS.....	204
Kanova Oleksandra, Petrenko Oleksandr EVOLUTION OF SUSTAINABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: PHASES AND THEORETICAL FOUNDATIONS.....	211
Katsiuba Igor FACTORS OF RATIONAL RISK MANAGEMENT FOR ENERGY SECTOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY.....	219

Kinash Iryna, Kozak Stanislav METHODOLOGICAL BASIS FOR ASSESSING INDUSTRIAL SAFETY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	225
Kovalova Mariia THE ACCOUNTABILITY OF INTERNATIONAL CORPORATIONS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....	231
Martynova Natalia, Martynov Daniyl MODERN TRENDS IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE TOURISM AND RECREATION SECTOR IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	236
Nechyporenko Tetiana, Puzhak Dariia RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ACTIVITIES: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND INNOVATIVE APPROACHES.....	245
Ovchynnikova Viktoria, Nosatenko Alexander, Svitlychnyy Vladyslav BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE AND THEIR MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS.....	251
Bohdan Rak OPERATIONALIZATION OF THE VALUE-DRIVEN APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT.....	256
Savenko Ihor, Sedikova Iryna DIGITAL TECHNOLOGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: DRIVING FORCES OF TRANSFORMATIVE CHANGE IN PERSONNEL MANAGEMENT.....	262
Sotnyk Viktoriia, Timchenko Olha MANAGEMENT OF THE PRODUCT CERTIFICATION PROCESS IN THE AGRICULTURAL INDUSTRY: CHALLENGES AND OPTIMISATION OPTIONS.....	270
Storozhev Roman, Shkurko Yaroslava LEGAL REGULATION OF ETHICAL BUSINESS CONDUCT IN THE CONDITIONS OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT: CORPORATE RESPONSIBILITY AND INTEGRITY.....	275
Khytrova Olha EXTENDED BUSINESS ANALYTICS AS A DIGITAL TREND OF BUSINESS TRANSFORMATION.....	281
Shulha Olha SYNERGIC INTERACTION BETWEEN LEAN TECHNOLOGIES, AGILE METHODOLOGIES AND REENGINEERING IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....	286
SECTION 9. MARKETING	
Antoshkin Vadym INTEGRATION OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH INTO THE BRAND STRATEGY OF ENTERPRISES: PLANNING AND IMPLEMENTATION METHODS.....	292
Zavydivska Olga, Hul Ivan, Moroz Volodymyr ANALYSIS OF CURRENT PROBLEMS AND LIMITATIONS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF FOOTBALL CLUBS IN UKRAINE.....	297
Kirnosova Maryna TARGETED ADVERTISING IN LOCAL BUSINESS DEVELOPMENT TO IMPROVE THE ECONOMY OF THE ODESA REGION.....	304
Letnytskii Andrii STAGES OF RESEARCHING NEW MARKETS FOR 3D PRINTING PRODUCTS AND DETERMINING TARGET SEGMENTS.....	310
Savchenko Alla, Paianok Tetyana, Kraievskyi Volodymyr SYNERGY OF ACCOUNTING AND MARKETING IN AGRIBUSINESS: ANALYTICAL POTENTIAL AND INNOVATIVE APPROACHES.....	316
Salo Yana, Bernaz Oleksii BRANDING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INSTABILITY.....	322
SECTION 10. BUSINESS AND TRADE	
Zhadko Kostyantyn, Soloshenko Mykyta PRINCIPLES OF UI/UX DESIGN FOR B2B BANKING PLATFORMS.....	327

Kukina Natalia, Trusova Natalia, Nekhai Viktoriia BUSINESS MODEL OF THE BLOCKCHAIN SYSTEM OF THE GRAIN MARKET OF UKRAINE.....	335
--	------------

SECTION 11. HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Cherevychna Nataliia, Bondarieva Tetiana, Hryshchenko Oleg VERTICAL CITY FARMING AS AN INNOVATIVE VECTOR OF RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	344
--	------------

SECTION 12. TOURISM

Kryvenkova Ruslana, Melnyk Anastasiia PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TOURISM AND RECREATION INDUSTRY IN SOUTH KOREA: EXPERIENCE FOR UKRAINE.....	351
---	------------

Dolynska Olesia GASTRONOMIC AND WINE TOURISM OF KHMELNYTSKYI REGION AS A FACTOR IN SHAPING REGIONAL TOURIST ATTRACTIVENESS.....	360
--	------------

Oliinyk Olga SYSTEM OF INTERRELATIONSHIPS OF INDIVIDUAL INDICES IN HEALTH INSTITUTIONS IN TOURIST ACCOMMODATION STATISTICS.....	367
--	------------

Shelemetieva Tetiana, Aleksandrova Veronica GASTRONOMIC TOURISM: FROM THEORY TO NATIONAL FESTIVALS AND MICHELIN BRAND RATINGS.....	372
---	------------

Yachniuk Maryna, Sanduliak Ionela MANAGEMENT OF MARITIME TOURISM DEVELOPMENT ON THE BLACK SEA COAST AFTER THE FULL-SCALE INVASION.....	379
---	------------

**СИНЕРГЕТИЧНИЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ,
AGILE-МЕТОДОЛОГІЙ І РЕІНЖІНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ****SYNERGIC INTERACTION BETWEEN LEAN TECHNOLOGIES, AGILE
METHODOLOGIES AND REENGINEERING IN BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

У статті проведено аналіз синергетичного зв'язку між Lean-технологією, Agile-методологіями та реінжинірингом бізнес-процесів як сучасними підходами до оптимізації і трансформації підприємств у контексті динамічного ринкового середовища. Розглянуто теоретичні основи та ключові цінності кожного підходу, їх практичне застосування для підвищення ефективності, якості, гнучкості та швидкості адаптації бізнес-процесів. Підкреслено важливість інтеграції цих методологій для досягнення конкурентних переваг у процесі цифрової трансформації. Особлива увага приділена способам поєднання Lean, Agile і реінжинірингу для забезпечення комплексного, багаторівневого підходу в управлінні бізнес-процесами, що сприяє сталому розвитку організацій і підвищенню задоволеності клієнтів. Зроблено висновок, що Lean створює фундамент для безперервного вдосконалення і оптимізації, Agile додає гнучкість і швидку відповідь на зміни, а реінжиніринг забезпечує можливість глибоких трансформацій бізнес-процесів.

Ключові слова: Lean-технології, Agile-методології, реінжиніринг бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, процесний підхід, цифрова трансформація, гнучкість.

Modern conditions of rapid changes in the market environment require enterprises not only to optimize operational activities, but also to be highly adaptable and capable of radical transformations of business processes. Lean technology, Agile methodologies and reengineering are key management concepts that, each in its own way, meet these challenges. The aim of the article is a comprehensive study of their interaction and synergistic effect to ensure the competitiveness and sustainable development of enterprises. The study of such a synthesis is relevant in the context of finding effective tools for modernizing business models in the context of digital transformation and globalization of the economy. This article explores the synergistic relationship between Lean technologies, Agile methodologies and business process reengineering (BPR). It is shown how each approach contributes to increasing the efficiency, quality and flexibility of business process management. The article analyzes the main values, principles and practices used in these methodologies and provides examples of their implementation in various industries. The emphasis is on the potential integration of these methods to achieve optimal results in the context of digital transformation and market dynamics. The study emphasizes their importance as critical tools for modern businesses that strive to maintain competitiveness and respond quickly to environmental changes. It is noted that Lean technologies are an effective business process management tool that allows enterprises to increase operational efficiency, reduce costs and accelerate adaptation to change. Due to their practicality and flexibility, they complement other methodologies well, providing a comprehensive approach to quality and productivity management. Agile methodologies provide competitive advantages by increasing the adaptability of business processes, active interaction with the client, improving quality and team interaction, as well as quickly identifying and eliminating problems. The reengineering process involves rethinking the business model of the enterprise using modern information technologies and innovative management approaches. By combining systematic waste reduction (Lean), iterative adaptability (Agile), and radical process redesign (reengineering), organizations can drive sustainability and innovation. This comprehensive study provides valuable information for managers and professionals seeking to effectively implement these approaches to maximize productivity and customer satisfaction.

Key words: Lean technologies, Agile methodologies, business process reengineering, business process management, process approach, digital transformation, flexibility.

УДК 658.29

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-42>

Шульга О.А.¹

д.е.н., професор,
Київський столичний університет
імені Бориса Грінченка

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan
University

Постановка проблеми. Сучасні умови стрімких змін у ринковому середовищі зумовлюють потребу не лише у традиційних заходах з оптимізації операційної діяльності підприємств, а й у розробці комплексних стратегій, які забезпечують високу адаптивність та здатність до радикальних, системних трансформацій бізнес-процесів. З огляду на посилення конкуренції, масштабну цифрову трансформацію і глобалізацію, підприємства стикаються з необхідністю одночасно вдосконалювати якість, продуктивність та гнучкість своїх

бізнес-моделей. Lean-технологія, Agile-методології та реінжиніринг бізнес-процесів виступають ключовими концепціями у цьому контексті. Кожен із підходів має свою унікальну мету і методи, які у сукупності створюють синергетичний ефект, що підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку організацій. Саме дослідження їх взаємодії та комплексної інтеграції стає надзвичайно актуальним для формування сучасних систем управління, які здатні успішно функціонувати в інноваційних і постійно мінливих умовах.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів застосування Lean-технологій, Agile-методологій і реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці А. Деркач [2], К. Кашук [4], К. Копішинської [5], І. Репіної [1], К. Пряхіної [6], О. Хомич [8] та ін. Однак ці питання через їх актуальність та складність вимагають подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Мета статті – розкрити синергетичний зв'язок між Lean-технологією, Agile-методологіями і реінжинірингом бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Agile-методології у бізнес-процесах застосовуються як підхід, орієнтований на гнучке, ітеративне управління проєктами і процесами з акцентом на швидке реагування на зміни та безперервне вдосконалення. Виникнення Agile-методологій відбулося у 1990-х роках, коли у відповідь на складність і обмеження традиційних методів управління проєктами було запропоновано ітеративний підхід. У 2001 році було опубліковано Маніфест Agile, що визначив чотири основні цінності та дванадцять принципів методології, заклавши основу для її застосування не лише в ІТ-сфері, але й у різних галузях. Ці цінності і принципи формують філософію гнучкого управління, підкреслюючи пріоритети і підходи, які сприяють успішній реалізації проєктів і управлінню бізнес-процесами.

Перша цінність акцентує увагу на значенні людей і їхньої взаємодії, котрі визнаються більш важливими за формальні процеси та інструменти. Вона підкреслює, що ефективна комунікація і співпраця у команді є ключем до розв'язання складних завдань і досягнення високої продуктивності. Друга цінність визначає пріоритет виробленого продукту, навіть у випадку, коли доступна вичерпна документація. Це означає, що наслідком управлінських зусиль має бути реальний, функціональний і якісний результат, а не лише формальна звітність. Третя цінність наголошує на важливості співпраці із замовником, що має більше значення, ніж укладені контракти чи формальні домовленості. Постійний діалог і гнучкість у сприйнятті змін вимог забезпечують створення продукту або послуги, що максимально відповідають потребам клієнта. Четверта цінність визначає готовність адаптуватися до змін як більш значущу, ніж дотримання початкового плану. Вона визнає мінливість бізнес-середовища та необхідність гнучкості для успішного виконання проєктів.

Agile містить дванадцять принципів, серед яких ключовими є наступні: задоволення клієнта завдяки вчасному і безперервному постачанню цінного продукту; прийняття змін навіть на пізніх стадіях розробки; підтримка вмотивованих і самоорганізованих команд; регулярна рефлексія з метою підвищення ефективності та

налаштування роботи, та ін. Ці цінності і принципи формують концептуальне ядро Agile, створюючи гнучку та адаптивну систему управління, придатну для різних галузей і типів організацій, що прагнуть підвищити швидкість реакції на зміни, поліпшити якість і задоволеність клієнтів.

Основу Agile становлять регулярні короткі робочі цикли або спринти, під час яких команда зосереджується на досягненні конкретних цілей і створенні цінних результатів. Agile передбачає тісну командну співпрацю, безперервне отримання і впровадження зворотного зв'язку від клієнтів і зацікавлених сторін, що дозволяє коригувати дії відповідно до зміни вимог.

Управління бізнес-процесами за допомогою Agile включає такі ключові аспекти: поетапне розбиття процесів на керовані блоки, постійний моніторинг і раннє виявлення проблем, а також активне залучення усіх учасників процесу. Найпоширенішими методологіями в Agile є Scrum, який структуровано поділяє роботу на спринти і передбачає ролі Scrum Master і Product Owner для забезпечення організації і пріоритетів, та Kanban – гнучка система візуалізації і управління потоками завдань.

Для оцінки ефективності впровадження Agile використовують такі метрики: час виконання ітерацій (спринтів); частота і тривалість виправлення помилок; рівень задоволеності клієнтів і учасників команди; відсоток виконаних завдань у спринті; термін виходу продукту на ринок.

Впровадження Agile дозволяє підприємствам підвищити адаптивність до змін, скоротити час реалізації проєктів, зменшити ризики і помилки за рахунок постійного контролю та зворотного зв'язку. Це створює умови для інновацій, підвищення якості і задоволеності клієнтів, а також активізує командну взаємодію. Тобто застосування Agile-методологій у бізнесі має низку суттєвих переваг, які роблять цей підхід популярним серед організацій, що прагнуть гнучко та ефективно реагувати на сучасні виклики. По-перше, Agile забезпечує високу гнучкість у реалізації проєктів і управлінні бізнес-процесами. Команди здатні швидко адаптуватися до зміни вимог, ринкових умов або побажань клієнтів завдяки ітеративній природі робочих циклів (спринтів), що дозволяє коригувати напрямок роботи без значних втрат часу та ресурсів. По-друге, підвищується рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони регулярно отримують проміжні результати роботи, можуть долучатися до процесу розробки або впровадження, надаючи зворотний зв'язок. Це дещо контрастує із традиційними методологіями, де продукт чи послуга стають доступними лише після завершення всього циклу, що часто призводить до невідповідності кінцевого результату очікуванням.

Також Agile підвищує ефективність командної роботи, покращуючи комунікацію і співпрацю між учасниками проекту, що призводить до більш зважених управлінських рішень і зменшення часу на виконання завдань. Agile сприяє руйнуванню організаційних бар'єрів, зростанню довіри та партнерства між командами та зацікавленими сторонами [4-8]. Отже, застосування Agile-методологій в управлінні бізнес-процесами є сучасним підходом, що забезпечує гнучкість, оперативність та ефективність, необхідні для успішної діяльності у мінливому ринковому середовищі.

Застосування Lean-технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства є ключовим напрямом підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Варто зауважити, що Lean-технології мають свої корені в системі виробництва компанії Toyota (Toyota Production System), яка почала формуватися у 1940-1950-х роках в Японії. В умовах обмежених ресурсів і необхідності максимальної ефективності Toyota розробила унікальну концепцію управління виробництвом, що дозволила значно скоротити втрати, підвищити якість і гнучкість виробничих процесів. Концепція отримала розвиток і широке визнання з кінця 1980-х – початку 1990-х років на Заході під терміном Lean Production або просто Lean.

Lean-технології базуються на принципах оптимізації потоків цінності шляхом усунення всіх форм втрат у бізнес-процесах. Основними аспектами застосування Lean-технологій є: зосередження на максимальному задоволенні клієнта при мінімальних витратах; виділення та усунення неефективних дій, затримок і дефектів; підвищення гнучкості і швидкості реакції на зміни попиту; організація процесів у вигляді безперервних потоків, що забезпечують ефективність і якість. Lean використовує такі інструменти, як 5S, канбан, кайзен, візуальне управління, що дозволяють стандартизувати та покращувати процеси через постійне вдосконалення.

Lean-технології покликані вирішувати низку типових проблем у бізнес-процесах, серед яких: надлишкові запаси і затримки в процесах; відсутність прозорості та контролю за виконавчою дисципліною; високі витрати на виробництво або обслуговування через неефективність; низька якість продуктів та послуг через дефекти і помилки; складність адаптації до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища. Зокрема, надлишкові запаси та затримки усуваються за допомогою інструментів, таких як канбан та 5S, які забезпечують безперервний потік матеріалів та інформації. Це дозволяє мінімізувати запаси та виключити непотрібне очікування в процесах, підвищуючи їх швидкість і продуктивність. Проблема відсутності прозорості вирішують за допомогою візуальних інструментів управління, включаючи візуальні

дошки та стандартизацію робочих процесів. Ці методи дозволяють працівникам і менеджерам відстежувати стан бізнес-процесів у реальному часі, своєчасно виявляти відхилення і оперативно приймати рішення. Для зниження високих витрат ключовим є усунення неефективних дій та автоматизація рутинних операцій. Lean спрямований на виключення зайвих процесів, що не додають цінності, що, в свою чергу, зменшує як виробничі, так і адміністративні витрати. Проблема низької якості вирішується через впровадження постійного вдосконалення (кайдзен) та стандартизації процесів, що сприяє зменшенню кількості дефектів і помилок і підвищенню загальної якості продукції чи послуг. Нарешті, Lean розвиває гнучкість підприємства, сприяючи швидкій адаптації до змін ринкових умов та запитів клієнтів, що забезпечує конкурентні переваги і стабільність у довгостроковій перспективі [1; 6].

Таким чином, Lean-технології служать потужним інструментом для усунення критичних викликів у бізнес-процесах підприємств, підвищуючи їхню ефективність і конкурентоспроможність. У провідних українських компаніях Lean-технології застосовуються з метою підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і вирішення кадрових проблем. Так, підприємство Jabil Uzhgorod, яке спеціалізується на виробництві електроніки, упродовж трьох днів скоротило кількість працівників на виробничій лінії з 21 до 17, при цьому не звільняючи співробітників, а перекваліфіковуючи їх для роботи на інших ділянках. Також на підприємстві вдалося зменшити час навчання нових операторів із 14 робочих змін до 4 годин. Це дозволило оперативно адаптувати персонал до вимог виробництва та підвищити загальну продуктивність. Компанія «Нова Пошта» розпочала Lean-трансформацію із впровадження методології в одному з київських відділень. Результатом стало оптимізування робочої площі на 25%, збільшення продуктивності на 28% та скорочення часу оброблення замовлення на 43%. На теперішній час Lean-практики поширені на всіх рівнях та в усіх процесах компанії, що безперервно підвищує її операційну ефективність. Виробниче підприємство CentraVis впровадило систему TPM (Total Productive Maintenance) та стимульовальні культурні зміни, що забезпечили стабільне зростання і покращення економічних показників. Lean-філософія стала складовою корпоративної культури, підтверджуючи довгострокову відданість принципам постійного вдосконалення [3].

Lean-технологія застосовується у різних галузях із метою підвищення ефективності, якості та гнучкості виробництва і послуг. Перш за все, прикладом виробничої практики є компанія Toyota. Вона успішно використовує систему візуалізації та щоденний аналіз потоку виробництва, що

дозволяє оперативно виявляти та реагувати на неефективності. Завдяки цьому підприємство активно зменшує запаси, покращуючи знання працівників про стан процесу в режимі реального часу. Такий підхід формує культуру постійного поліпшення, забезпечуючи високу продуктивність і гнучкість виробничих операцій.

У сфері послуг Lean застосовується для оптимізації операцій і підвищення якості обслуговування. Перш за все, банки, інтегруючи Lean-інструменти, скорочують час обробки клієнтських запитів, ліквідовують зайві формальності і дублюючи операції, що призводить до підвищення задоволеності клієнтів і ефективності роботи персоналу. В IT-секторі Lean поєднується з методологіями Agile і DevOps для скорочення циклу розробки продуктів, зокрема через автоматизацію тестування та безперервне вдосконалення процесів. Такий синтез дозволяє компаніям швидше запускати продукти і швидко пристосовуватися до змін ринку та вимог користувачів, знижуючи при цьому кількість помилок і підвищуючи якість кінцевого продукту. Застосування Lean вказаними компаніями підтверджує її здатність не лише підвищити продуктивність та якість, а й ефективно управляти людськими ресурсами, мінімізуючи конфлікти, пов'язані зі скороченням персоналу, а також формувати культуру постійних покращень і залучення працівників у процес оптимізації.

На основі порівняння Lean-технологій з іншими технологіями управління (табл. 1) можна зробити висновок, що Lean вирізняється орієнтацією на швидкий і постійний розвиток, акцентом на усунення непотрібних дій, що робить її дуже популярною в умовах динамічних ринків.

Впровадження Lean-технологій часто супроводжується різними труднощами та помилками, які

можуть зумовити недостатню ефективність або навіть провал ініціативи. Основні з них:

1. Розгляд Lean лише як набору інструментів без зміни корпоративної культури – багато компаній помилково вважають, що застосування окремих інструментів (наприклад, 5S, канбан) автоматично забезпечить успіх, не враховуючи важливості формування культури постійного покращення та залучення всіх рівнів менеджменту і персоналу.

2. Недостатня підтримка керівництва – без активної участі та підтримки топ-менеджменту всі ініціативи зазнають труднощів. Важливо, щоб керівництво не лише санкціонувало, а й активно займалося комунікацією цілей і результатів Lean-реформи.

3. Масштабне впровадження без підготовки та навчання – спроби імплементувати Lean без належної підготовки працівників та без глибокого розуміння його філософії ведуть до поверхневих та короткотермінових результатів.

4. Фокус тільки на інструментах без фокусування на цінності – застосування Lean без розуміння принципу створення цінності для клієнта чи користувача, що знижує ефективність і зводить всю систему до технічних процедур.

5. Прив'язка до короткострокових результатів – спроби отримати миттєві вигоди без послідовного процесу постійного вдосконалення призводять до зниження мотивації і втрати довіри до концепції.

6. Відсутність системного підходу – нерідко компанії застосовують окремі інструменти без цілісної програми та послідовного аналізу всіх процесів, що призводить до фрагментарних змін і відсутності синергії.

Для оцінки результатів впровадження Lean застосовують кілька ключових показників і метрик: час циклу; витрати; кількість дефектів і помилок;

Таблиця 1

Порівняння Lean з іншими технологіями управління бізнес-процесами

Характеристика	Lean	Six Sigma	BPM (Business Process Management)	TQM (Total Quality Management)
Основний фокус	Усунення втрат, оптимізація потоків	Зниження варіації і покращення якості	Системне управління бізнес-процесами	Постійне покращення якості
Підхід	Практичний, орієнтований на операції	Статистичний, аналітичний	Процесно-орієнтований	Культура якості, всебічне залучення працівників
Інструменти	5S, Канбан, Кайзен	DMAIC, SPC	Моделювання, моніторинг, автоматизація	Стандартизація, аудит, навчання
Цільова аудиторія	Виробництво, сфера послуг	Виробництво, розробка продуктів	Широкий спектр галузей	Всі підприємства
Переваги	Швидкі результати, гнучкість	Висока точність, поліпшення якості	Цілісність, контроль і прозорість	Комплексний підхід, залучення персоналу
Обмеження	Може бути складним в імплементації без культури змін	Вимагає статистичних знань і даних	Високі витрати на впровадження	Тривалий період впровадження

Джерело: складено на основі: [1; 3; 6]

запаси і затримки; показники зміни рівня задоволеності клієнтів і працівників; коефіцієнт продуктивності.

Використання Lean-технологій здатне значною мірою підвищити оперативну ефективність підприємств, однак для цього потрібно уникати поширених помилок типу ігнорування культурних аспектів, недостатньої підтримки керівництва, ілюзії миттєвих результатів. Важливо системно вимірювати результати через відповідні метрики та постійно вдосконалювати процеси на основі отриманих даних.

Реінжиніринг бізнес-процесів є концепцією радикальної трансформації підприємства, що передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ключових бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, таких як якість, вартість, швидкість виконання і рівень обслуговування клієнтів. Цей підхід не зосереджується на поступових змінах чи оптимізації окремих операцій, а спрямований на створення нових, більш ефективних способів організації діяльності підприємства.

Основна суть реінжинірингу полягає у системній реорганізації матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, що веде до спрощення організаційної структури, зменшення використання ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб споживачів та підвищення якості обслуговування. Процес реінжинірингу передбачає переосмислення бізнес-моделі підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій та інноваційних управлінських підходів.

Ключові характеристики реінжинірингу включають фундаментальність змін, означаючи відмову від застарілих процесів і зосередження на найбільш ефективних практиках; радикальність, що полягає у створенні кардинально нових процедур і методів, а не лише покращенні існуючих; суттєвість змін, які зачіпають не окремі підсистеми, а всю діяльність підприємства; та орієнтацію на процесний підхід, що сприяє цілісному управлінню і координації всіх елементів бізнесу [2].

Впровадження реінжинірингу вимагає комплексного підходу, включаючи участь висококваліфікованих фахівців, ретельне планування, аналіз і проектування нових бізнес-процесів, а також значних зусиль з боку всього колективу. Успішний реінжиніринг сприяє значному підвищенню конкурентоспроможності організації, дозволяє швидко адаптуватися до змін середовища, знижувати витрати та покращувати якість кінцевої продукції чи послуг, що в результаті веде до підвищення рівня задоволеності клієнтів і сталого розвитку підприємства.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів є фундаментальним і стратегічним інструментом

управління, який дозволяє організаціям здійснювати глибинні трансформації для досягнення високих результатів і відповідати викликам сучасного ринку.

Для забезпечення комплексного, багаторівневого підходу в управлінні бізнес-процесами, що сприяє сталому розвитку організацій і підвищенню задоволеності клієнтів, існують кілька ключових способів інтеграції Lean-технології, Agile-методологій та реінжинірингу. По-перше, застосування Lean забезпечує структуру для постійного вдосконалення шляхом усунення втрат і оптимізації потоків, що створює фундамент для ефективної діяльності. Це дозволяє підприємствам підтримувати сталість операцій і знижувати непотрібні витрати. По-друге, Agile додає гнучкість і адаптивність до цієї системи через ітеративні підходи, регулярний зворотний зв'язок і активне залучення клієнтів та команд до процесу прийняття рішень. Завдяки Agile організації можуть швидко реагувати на змінні умови і оновлювати бізнес-процеси відповідно до нових вимог. По-третє, реінжиніринг надає інструменти для радикального переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів, дозволяючи здійснювати глибокі трансформації, які виходять за межі поступових покращень. Його застосування є доцільним у випадках, коли існуючі процеси застаріли або неефективні, а потреба в зміні є критичною.

Інтеграція цих трьох підходів може відбуватися на різних рівнях управління:

- на стратегічному рівні – визначаються цілі цифрової трансформації, формуються інноваційна культура та лідерство змін, інтегруються цінності Lean і Agile у місію організації;
- на тактичному рівні – створюються крос-функціональні Agile-команди, впроваджуються Scrum, Kanban та заохочується культура постійного вдосконалення Lean;
- на операційному рівні – реалізується цифрова автоматизація, візуалізація процесів та реінжиніринг ключових бізнес-процесів задля підвищення ефективності та якості.

Висновки. Lean-технологія, Agile-методології та реінжиніринг бізнес-процесів є взаємопов'язаними підходами до удосконалення діяльності підприємств, які доповнюють один одного, але мають різні фокуси та методологічні основи. Lean-технологія зосереджена на усуненні втрат і підвищенні ефективності шляхом створення максимально безперервних потоків створення цінності для клієнта. Lean підкреслює важливість мінімізації запасів, зниження часу циклу і покращення якості без збільшення ресурсів.

Agile, будучи більш гнучкою методологією, орієнтований на ітеративне створення продуктів і послуг із швидкою адаптацією до змін через регулярні короткі спринти, тісну співпрацю

всередині команд і активну участь замовників. Agile акцентує увагу на гнучкості, співпраці та швидкому реагуванні на непередбачувані обставини.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальний підхід, який полягає в глибокому перепроєктуванні ключових процесів організації з метою досягнення кардинальних покращень за показниками ефективності, якості та швидкості. Він часто застосовується у випадках, коли поступове вдосконалення (Lean або Agile) є недостатнім.

Таким чином, Lean створює фундамент для безперервного вдосконалення і оптимізації, Agile додає гнучкість і швидку відповідь на зміни, а реінжиніринг забезпечує можливість глибоких трансформацій бізнес-процесів. Сучасні компанії часто поєднують ці підходи, використовуючи їх переваги в залежності від конкретних потреб і ситуацій. Таким чином, існує чіткий синергетичний зв'язок між Lean, Agile і реінжинірингом бізнес-процесів, що дозволяє забезпечувати всебічне управління змінами та підвищенням ефективності підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Riepina I. Using the lean manufacturing methodology to improve the quality of the enterprise's business processes. *Менеджмент*. 2023. № 1. С. 39–49.
2. Деркач А. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів будівельного підприємства в умовах цифровізації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. Вип. 50. С. 251–265.
3. «Збільшили продуктивність на 28%»: як «Нова пошта», Uklon і CentraVis стають ефективнішими, впроваджуючи Lean-підхід. Forbes.ua, Lean Institute Ukraine, 2025. URL: <https://forbes.ua/company/zbilshili-produktivnist-na-28-yak-nova-poshta-uklon-i-centraVis-stayut-efektivnishimi-vprovadzhuyuchi-lean-pidkhid-intervyu-prezidenta-lean-institute-ukraine-sergiya-komberyanova-26032024-20096> (дата звернення: 30.10.2025)
4. Кашук К. М. Використання гнучкої методології (AGILE) у менеджменті. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 1. С. 64–66.
5. Копішинська К. О. Використання agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 344–349.
6. Пряхіна К. А. Управління логістикою постачання підприємства: стратегії LEAN та AGILE. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 74–77.
7. Феденко Д. О. Agile та Scrum в бухгалтерії. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 212–213.
8. Хомич О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (2). С. 155–159.

REFERENCES:

1. Riepina I. (2023). Using the lean manufacturing methodology to improve the quality of the enterprise's business processes. *Menedzhment*, no. 1, pp. 39–49.
2. Derkach A. YE (2022). Reinzhyiniyryn biznes-protseviv budivelnoho pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiyi. [Reengineering business processes of a construction company in the context of digitalization]. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 50, pp. 251–265.
3. “Zbilshyly produktyvnist na 28%”: yak “Nova poshta”, Uklon i CentraVis stayut efektyvnishymy, vprovadzhuyuchy Lean-pidkhid [Increased productivity by 28%: how Nova Poshta, Uklon and CentraVis become more efficient by implementing the Lean approach]. Forbes.ua, Lean Institute Ukraine, 2025. Available at: <https://forbes.ua/company/zbilshili-produktivnist-na-28-yak-nova-poshta-uklon-i-centraVis-stayut-efektivnishimi-vprovadzhuyuchi-lean-pidkhid-intervyu-prezidenta-lean-institute-ukraine-sergiya-komberyanova-26032024-20096> (accessed: 30.10.2025)
4. Kashchuk K. M. (2018) Vykorystannya hnuchkoyi metodolohiyi (AGILE) u menedzhmenti [Using agile methodology (AGILE) in management]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohiy*, no. 1, pp. 64–66.
5. Kopishynska K. O. (2016) Vykorystannya agile-menedzhmentu v upravlinni innovatsiynymy protsesamy [Using agile management in the management of innovation processes]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 344–349.
6. Pryakhina K. A. (2019) Upravlinnya lohystykoyu postachannya pidpryyemstva: stratehiyi LEAN ta AGILE [Managing the logistics of enterprise supply: LEAN and AGILE strategies]. *Intelekt XXI*, no. 5, pp. 74–77.
7. Fedenko D. O. (2019) Agile ta Scrum v bukhhalteriyi [Agile and Scrum in accounting. Bulletin of Economic Science of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, no. 2, pp. 212–213.
8. Khomych O. V., Artemenko L. P. (2019) Stratehichne Agile-upravlinnya suchasnymy orhanizatsiyamy [Strategic Agile Management of Modern Organizations]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6 (2), pp. 155–159.

Стаття надійшла: 08.09.2025

Стаття прийнята: 24.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025