

## РОЗДІЛ 5

### СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Гаркавий Валерій Васильович**, кандидат економічних наук,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
<https://orcid.org/0000-0003-4325-3422>

Стійкість організації, або резильєнтність, стає наріжним каменем сучасного менеджменту. У світі, що постійно змінюється, це не лише про здатність бізнесу виживати під натиском економічних негараздів чи нестабільності. Це про вміння не просто триматися на плаву, але й активно розвиватися, трансформуючи кризи у нові можливості. Стійкість вже не розглядається як додаткова перевага – сьогодні вона є критично важливою умовою конкурентоспроможності.

Щоб побудувати по-справжньому резильєнтний бізнес, варто звернути увагу на такі ключові аспекти:

Адаптивність та гнучкість. У світі, де кон'юнктура ринку змінюється швидше, ніж прогнозується, компанії мають бути готові миттєво реагувати на ці зміни. Це потребує динамічних структур управління, котрі не лише пристосовуються до зовнішніх викликів, а й використовують їх на свою користь.

Управління персоналом і знаннями. Люди – серце організації, а можливості адаптації багато в чому залежать від їх професійності і мотивації. Ефективна кадрова політика забезпечує продуктивність, а грамотне управління знанням стає ключовим для збереження і посилення конкурентних позицій компанії.

Стратегічний підхід. Резильєнтність економічної системи будується на комбінації системного, комплексного й безперервного аналізу. Стратегія повинна бути продуманою до деталей, але гнучкою до змін.

Інновації та розвиток. Тільки ті компанії, які постійно впроваджують нові ідеї й не бояться інноваційних трансформацій, здатні забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Цифровізація. У сучасному світі цифрові технології та штучний інтелект стають незамінними інструментами стабільного росту бізнесу. Без впровадження цифрових рішень складно залишатися на передових позиціях.

Що важливо розуміти про функції стійкого менеджменту?

В умовах високої змінності ринку сучасний менеджмент має адаптувати класичні функції: планування, організацію, мотивацію та контроль до нових викликів реальності. Менеджерам потрібен широкий набір професійних навичок: вміння працювати з інформацією, юридична грамотність та здатність приймати самостійні рішення за будь-якої обстановки.

У результаті, успіх організації залежить не лише від її фінансових показників чи ринкової стратегії. Стійкість – це той фундамент, який допомагає бізнесу краще адаптуватися до світу, що невинно міняється, і перетворювати невизначеність в активне зростання.

Головною метою цієї публікації є представлення концепції стійкості компанії як ключового елементу ефективного та відповідального управління. Основна увага приділяється аналізу стійкості на організаційному рівні. У рамках дослідження акцент зроблено на визначенні умов, за яких організація спроможна використовувати свій внутрішній потенціал найбільш результативно, що вимагає активної ролі з боку менеджерів. У процесі розробки дослідження поставлено низку наступних завдань: детально розкрити поняття організаційної стійкості, визначивши його сутність та особливості; проаналізувати важливість управлінської діяльності у процесі

досягнення та підтримки стійкості організації на високому рівні; виокремити ключові елементи, що формують основу сталого управління в організаційній структурі.

Таким чином, завдання полягає у висвітленні важливості стійкості організації як ключового елементу сучасного менеджменту. Основна увага приділяється дослідженню аспектів організаційної стійкості, яка може бути ефективно досягнута за умови розкриття керівниками управлінського й ресурсного потенціалу своїх структур. Акцентуючи увагу на сучасних тенденціях, варто зазначити, що діяльність організацій відбувається в контексті надскладних і багаторівневих зовнішніх умов, які постійно змінюються й вимагають оперативного вирішення поставлених завдань. Саме креативний підхід і ефективний механізм управління стає тією рушійною силою, яка підтримує стійкість організації в умовах динамічного світу.

Основною ідеєю публікації є розкриття важливих питань, які підтверджують ключову тезу про стійкість організації. Для цього були поставлені завдання, що передбачають комплексний аналіз поняття стійкості, його значення для організацій та управління, а також визначення ключових складових сталого управління в сучасних структурах.

Зокрема, автор поставив перед собою такі цілі:

- Надати точне визначення поняття стійкості організації, яке є фундаментом для подальшого дослідження.
- Розкрити роль менеджменту як визначального фактору у досягненні стійкості організаційних процесів, його вплив на довгострокову стабільність і успішність.

Але, для початку, вважаю за необхідне зробити певне уточнення термінів. Справа в тому, що цікавлячись даною тематикою, я спостерігав деяку розмитість меж категорій «стійкий розвиток» і «стале господарювання». Більшість авторів їх не згадують одночасно, очевидно, не

вважаючи їх, жодним чином, як залежні. Або, хоча б, віддалено залежними. Але, існує і підхід, що знаходить взаємозалежність між цими поняттями. І, хоча дана публікація присвячена саме стійкості, вважаю за необхідне цей момент висвітлити окремо. Отже, ось, що можна з'ясувати по даному питанню (джерела [1-4]), - зв'язок між цими поняттями не лише існує, а й має глибоку взаємодоповнюваність, адже вони складають частини єдиної стратегії розвитку підприємства. Сталий розвиток організації слугує практичним механізмом реалізації концепції сталого розвитку на мікрорівні. У англomовному середовищі обидва терміни описуються словами «Sustainable Development» або «Sustainability». Водночас в українській науковій термінології чітко розмежовуються поняття «сталого» та «стійкого» розвитку.

Основні відмінності між поняттями:

- Сталий розвиток (Sustainability): підхід, спрямований на довготривалий баланс трьох ключових сфер — економіки, екології та суспільства (тріада ESG). Головна мета - здійснювати діяльність таким чином, щоб уникати виснаження природних ресурсів і забезпечувати гармонію з громадою.

- Стійкий розвиток (Resilience): характеризує здатність організації підтримувати стабільність фінансових і економічних показників, адаптуватися до кризових ситуацій, ринкових потрясінь чи інших зовнішніх викликів, а також швидко відновлювати операційну діяльність без суттєвих втрат функціональності.

Що важливіше: сталість чи стійкість? У цьому питанні важливо враховувати взаємозалежність цих категорій, яка визначається часовим горизонтом та управлінським фокусом:

1. Тактична перевага стійкості. Стійкість першочергова в короткостроковій перспективі. Якщо компанія зазнає фінансових труднощів, наближається до банкрутства або не здатна протистояти ринковим кризам,

вона не зможе виділяти ресурси для інвестицій у «зелені» та соціально орієнтовані проєкти. Спочатку бізнес повинен вижити й досягнути базового рівня економічної стабільності.

2. Стратегічна первинність сталості. У довгостроковій перспективі нездатність дотримуватись принципів сталого розвитку стає загрозою для самої стійкості організації. Вичерпання природних ресурсів, ризик штрафів за шкоду екології, втрата довіри споживачів чи відмова інвесторів співпрацювати з підприємствами, що не відповідають етичним нормам, неминуче призводять до її деградації.

Порівняльні характеристики цих двох показників наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Порівняльні характеристики показників**

Критерій	Стале господарювання / розвиток (Sustainability)	Стійкий розвиток (Resilience)
Вектор дії	Назовні, орієнтація на майбутнє	Спрямованість всередину, орієнтація на теперішнє
Основна мета	Збереження екосистеми та соціальної рівноваги	Виживання, стабільність прибутків, адаптація
Сутність підходу	Попередження виникнення криз	Адаптація до вже існуючих криз і викликів

*Джерело: на основі [1-4]*

В якості попереднього висновку: Стале господарювання можна розглядати як філософську й структурну основу бізнесу, тоді як стійкість виконує роль його міцності та захисного механізму перед зовнішніми викликами. Важливо зазначити, що стійкість є передумовою для впровадження сталості, утім саме сталість у довгостроковій перспективі гарантує життєздатність базових механізмів стійкості.

Ключові елементи, що роблять стійкість основою ефективності відображено на рис. 1.

### **Операційна гнучкість**

- Ефективна компанія не має «застиглих» процесів. Стійкість передбачає наявність запасних сценаріїв, диверсифікацію ланцюгів постачання та здатність швидко змінювати бізнес-модель під впливом зовнішніх шоків (пандемії, війни, економічні кризи)

### **Відповідальне лідерство та культура**

- Стійкість починається з людей. Відповідальне управління фокусується на психологічній безпеці (працівники не бояться помилятися та пропонувати ідеї) та децентралізації (право приймати рішення передається на місця, що пришвидшує реакцію на проблеми)

### **ESG-орієнтованість (Екологія, Соціальність, Управління)**

- Відповідальне управління неможливе без врахування інтересів не лише акціонерів, а й усіх стейкхолдерів (громади, екології, клієнтів). Компанії, що інвестують у сталий розвиток, мають вищий рівень довіри та легший доступ до капіталу в довгостроковій перспективі.

### **Фінансова антикрихіть**

- Це наявність ліквідних резервів та низьке боргове навантаження. Стійка компанія обирає довгострокову стабільність замість агресивного короткострокового прибутку.

### **Технологічна адаптивність**

- Цифровізація та використання ШІ дозволяють прогнозувати ризики ще до їх виникнення. Стійкість тут - це здатність швидко інтегрувати нові технології для оптимізації ресурсів.

## **Рис. 1. Стійкість як основа ефективності підприємства**

*Джерело: на основі [5-6]*

Концепція стійкості (resilience) у сучасному управлінні виходить далеко за межі простого прийняття викликів або здатності бізнесу «тримати удар» під час кризових ситуацій. Це більш складна і багатовимірна стратегія, що передбачає систематичну підготовку компанії до адаптації, відновлення після стресових подій і активного розвитку навіть у середовищі постійної невизначеності, яке особливо характерне для сьогоденного світу. Стійкість стає не лише захисним механізмом у моменти нестабільності, але й способом активного використання змін як каталізатора для інноваційного зростання.

Одним із ключових факторів, що виділяють стійкість як фундамент ефективного управління, є здатність враховувати комбінацію зовнішніх і внутрішніх викликів. Це потребує синергії стратегічної гнучкості,

довгострокового планування та готовності до швидкого прийняття рішень. Важливу роль відіграє і технологічна база – від використання аналітичних систем для прогнозування ризиків до впровадження автоматизації для оптимізації бізнес-процесів.

На додаток до цього стійкість передбачає культуру позитивних змін усередині компанії. Це означає, що організація не має протистояти невдачам як фатальним перешкодам, а повинна бачити в них можливість для навчання та покращення. Найуспішніші компанії сьогодні інвестують у розвиток персоналу, підтримку психоемоційного добробуту співробітників і створення середовища, яке заохочує співпрацю, гнучкість та інновації.

На загал, можна зробити висновок, що у сучасних реаліях стійкість стала новою формою та важливим елементом конкурентної переваги. Якщо в минулому успішність бізнесу часто вимірювали переважно показниками ефективності, такими як швидкість виконання завдань або зниження собівартості продукції, то сьогодні ключовим фактором оцінки є життєздатність компанії. Це означає здатність організації не лише ефективно функціонувати тут і зараз, а й забезпечувати стабільність свого існування на довгострокову перспективу в умовах динамічного та часто непередбачуваного світу.

Стійкість організації розглядається як її здатність протягом певного часу зберігати свою ефективність у допустимих межах. На рівні організації стійкість безпосередньо пов'язана з досягненням конкурентних переваг, які є стратегічним пріоритетом. Реалізація будь-якої організаційної мети значною мірою залежить від компетентності менеджерів. У сучасному світі економічна конкуренція базується на навичках і знаннях управлінців, оскільки саме вони формують основу для забезпечення стійкості й розвитку організації.

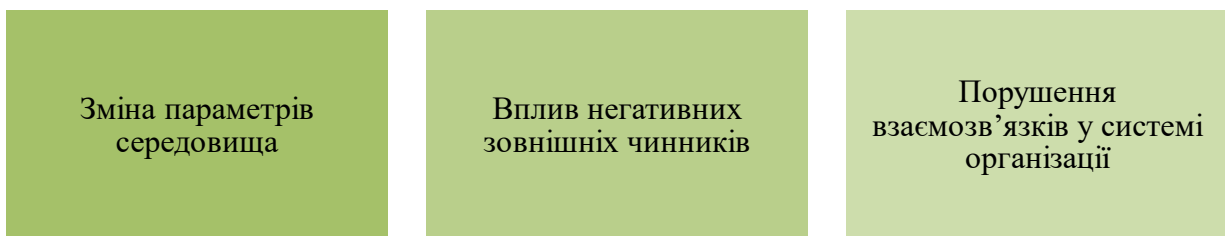
Загалом як стійкість, так і прогрес залежать від потужності знань. Тому професійна підготовка менеджера та переваги творчого підходу до

управління стають ключовими умовами досягнення стабільності. У сучасному економічному середовищі знання перетворюються на найважливіший виробничий фактор, який стоїть поряд із працею та капіталом.

Принципи управління всередині організацій еволюціонують відповідно до соціальних змін у суспільстві. Важливим фактором, що впливає на довгострокову стійкість бізнес-організації, є характер власності та система розподілу ресурсів у суспільстві. Це стимулює зміну, оновлення та збагачення управлінських принципів. Органічне поєднання теорії та практики знаходить своє вираження у раціональному використанні наявних ресурсів компанії, забезпечуючи ефективність бізнесу.

Прийняття стратегічних рішень є головним інструментом менеджерів у досягненні стійкості компанії щодо зовнішніх змін. Стійка організація виступає узагальненим концептом, який поєднує безліч факторів та насамперед означає надійність і стабільність у її функціонуванні на ринку.

Ризик втрати стійкості в компанії може виникати через такі фактори (рис. 2).



**Рис. 2. Джерела виникнення ризику втрати стійкості**

*Джерело: Авторське бачення, на основі аналізу матеріалів по темі*

Якість управління визначається через його здатність відповідати стратегічним цілям самої системи. Основною метою організації є забезпечення сталого розвитку. Зовнішня стійкість відображає здатність досягати конкурентних переваг та характеризує взаємодію організації з навколишнім середовищем. Корпоративна стійкість проявляється у вигляді переваг для зацікавлених сторін, а також у сприятливому впливі на

суспільство. Внаслідок цього менеджери мають організувати діяльність таким чином, щоб забезпечити виживання компанії через збереження стійкості в умовах динамічно змінного середовища, водночас плануючи її майбутній розвиток. Виконання цих завдань ставить перед керівниками непростий вибір: з одного боку – необхідність підтримувати стійкість на поточному етапі життєвого циклу організації, з іншого – прагнення до досягнення ідеального майбутнього стану, що передбачає внесення змін, які є ключовою функцією управління [7].

Ця непроста дилема вирішується через поступальний розвиток організації. Роль керівництва, орієнтованого на забезпечення корпоративної стійкості, полягає у створенні нової системи цінностей, морального підходу та поведінки колективу.

Зміни передбачають постійне оновлення організації, щоб відповідати ринковим реаліям, а також контроль і регулювання всіх процесів і взаємодій, які лежать у площині управлінських функцій. Важливо розглядати забезпечення стійкості як одну з ключових цілей управління. Без трансформацій в організаційній поведінці годі чекати на ефективність управлінських процесів.

Коли йдеться про зміну поведінки членів колективу задля посилення стійкості компанії, критичну роль відіграє влада. Суть управління полягає у здатності формувати та спрямовувати поведінку інших осіб відповідно до поставлених завдань.

Стійкість управлінських процесів базується на розвитку потенціалу як суб'єкта, так і об'єкта управління. Організаційне середовище відіграє ключову роль у визначенні закономірностей, що формують правила для забезпечення стабільності. Саме через систему санкціонування цих правил відбувається розподіл прав і обов'язків між окремими особами, групами чи поколіннями. Корпоративна стійкість виступає пріоритетною метою, адже її реалізація сприяє отриманню конкурентної переваги на ринку.

## **Висновки:**

Стійкість організації - це не статичний стан, а динамічний процес, що поєднує гнучке управління, персонал та інновації для досягнення довгострокової ефективності.

Стійкість організації повинна сприяти покращенню економічного клімату, збереженню навколишнього середовища та розвитку соціальних взаємовідносин. Управління підприємством вимагає гнучкої адаптації стратегічних планів до зовнішніх умов поряд із дотриманням нових вимог і стандартів господарського регулювання у сучасному бізнес-кліматі.

**Декларація про використання ШІ.** Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статі, а також джерел літератури, не використовувалося. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### To chapter 1

1. Kravchenko, S. (2025). Economic efficiency and adaptability of the development of entrepreneurial entities engaged in grape production in times of war. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 11(103). doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11598>.

2. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86-97*. doi: <https://doi.org/10.52058/60-2025>.

3. Kravchenko, S. (2025). Economic efficiency of the development of micro-enterprises engaged in grape production and their adaptation to war conditions. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 11(104). doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11681>.

4. Kravchenko, S. (2025). Effectiveness of the development of entrepreneurial structures for the production of plant products and their organisational-economic adaptation to the conditions of war in Ukraine. *Economics, sociology, business, administration and services: modern technologies and theories : collective monograph. Section – Economy / Breus S., Siruk O. etc. International Science Group. USA, Boston: Primedia eLaunch, P. 55-66*. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3.1.3>.

5. Kravchenko, S. (2026). Economic adaptation of small agribusiness enterprises to operate in war conditions and stimulating their european integration development. *Modern challenges and opportunities of the economy: analysis of new trends in management, implementation of technologies and ideas in tourism : collective monograph. Section – Economy / Bahalika T. etc. International Science*

Group. Boston : Primedia eLaunch, 608 p. P. 73-83. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2026.MONO.ECON.1.2.3>.

6. Latifundist.com. Official web-site. (n.d.). Retrieved from : <https://latifundist.com/analytics/39-derzhavna-ta-mizhnarodna-pidtrimka-agrosektoru-u-2026-rotsi-granti-krediti-dotatsiyi>.

7. Matiienko, V. (2024). Formation of the management mechanism for the development of agricultural enterprises in rural areas. *Journal of Strategic Economic Research*, 25(3), 93-107. doi: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.10>.

8. Adamchuk, V., Perepelytsia, N., Hrytsyshyn, M. (2026). Intelligent agriculture – a determinant of innovative development of technical support for agro-industrial production. *Bulletin of Agricultural Science*, 104(2). doi: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202602-05>.

9. Aksenko, P.A. (2024). Organizational and economic mechanism of development of agricultural formations: theoretical content and interaction algorithm. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 2, 63-74. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-2-63>.

10. Aksenko, P.A. (2025). Innovative transformation of the organizational and economic mechanism of the development of agricultural formations: strategic vectors of modernization. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 4, 87-102. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-87>.

11. Vasiliev, A.S. (2025). Adaptive business strategies as a tool for increasing the competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty. *Business Inform*, 12, 57-57. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-57-57>.

12. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

13. Dyukarev, A.O., Chernega, I.I. (2025). Methodological principles of business management in agribusiness in the context of digital transformation and

sustainable development. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 2, 307-321. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-307>.

14. Zolotnytska, Y.V. (2025). Methodological approaches to managing the development of family farming: an interdisciplinary dimension. *Agrosvit*, 19, 86-94. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.86>.

15. Ilchuk, M.M., Svinous, I.V., Tomashevskaya, O.A. (2024). Organizational and economic support for the competitiveness of agribusiness enterprises. *Agrosvit*, 22, 31-37. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.31>.

16. Kalachevska, L. (2025). The impact of digitalization on the efficiency of the production process in the agricultural sector. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 4(104), 49-56. doi: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.4.8>.

17. Kyrylko, N.M. (2025). Modeling the organizational process of enterprise recovery in post-conflict conditions. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 2, 33-46. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-33>.

18. Koval, V.V., Savenko, I.I., Gontaruk, Ya.V., Metil, T.K., Drozdova, V.A., Asaulenko, N.V. (2025). Financial and credit support for grain production in agricultural enterprises: strategic approaches to minimizing risks and ensuring food security. *Business Inform*, 9, 297-309. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-297-309>.

19. Livinsky, A., Melnychuk, O., Petrenko, O. (2024). Development of farming as a form of agrarian entrepreneurship in the context of institutional transformations. *Sustainable economic development*, 1(48), 378-383. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-52>.

20. Lypovy, D.V. (2025). Social responsibility management of agrarian business enterprises based on the methodology of continuous process improvement. *Business Inform*, 7, 285-292. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-285-292>.

21. Mahsma, M.B., Banshchikov, P.G. (2025). Managing the competitiveness of business organizations in the agricultural sector. *Business Inform*, 9, 239-246. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-239-246>.

22. Nitsenko, V.S., Ponomareva, M.S. (2025). Modeling of production and economic activities of an agricultural enterprise: a managerial aspect. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 3, 3-17. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-3>.

23. Oliynyk, T.I., Oliynyk, E.O., Shcherbakov, Y.M. (2025). The concept of effective management of the competitiveness of an agricultural enterprise. *Agrosvit*, 18, 100-106. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.18.100>.

24. Orlov, V.V. (2025). Methodological basis and specifics of assessing factors for the development of the potential of agricultural enterprises. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 4, 239-250. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-239>.

25. Pavlova, G.E., Lopatovsky, V.G. (2026). Institutional support of economic sustainability of farms under the influence of military challenges. *Agrosvit*, 2, 21-28. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.21>.

26. Ponomareva, M.S. (2025). Models of effective agribusiness management: organizational mechanisms and economic indicators. *Journal of Management, Economics and Technology*, 1, 154-169. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-154>.

27. Prokopyshyn, O.S., Dranus, L.S., Dranus, V.V. (2026). Business process management in agricultural enterprises and their financial support. *Effective economy*, 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.115>.

28. Svinous, I.V., Grinchuk, Yu.S., Paska, I.M., Nyanko, V.M., Zhelavska, N.V. (2026). Risk management as an element of the institutional architecture of management of production and economic activities of agricultural enterprises. *Agrosvit*, 2, 35-61. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.55>.

29. Solyanyk, L.G. (2026). Optimization of the financing structure of agricultural enterprises in the conditions of modern transformations. *Effective Economy*, 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.64>.

30. Sudomyr, S.M., Zhybak, M.M., Kulyak, M.R. (2025). Integrated mechanisms for developing the potential of small businesses: logistic and cooperative dimensions. *Journal of Management, Economics and Technologies*, 3, 118-129. doi: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-118>.

31. Tulchynska, S., Kryvda, O. (2024). Capitalization of agro-industrial companies in conditions of macroeconomic instability. *Economy and Society*, 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-71>.

32. Khalatur, S.M. (2025). Financial management of the competitiveness of agricultural enterprises in the context of ESG transformations. *Effective economy*, 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.3>.

33. Khalatur, S.M., Grabchuk, O.M., Pavlenko, O.P., Manzheliy, K.M. (2025). Financial management in small agribusiness: adaptive strategies for financial support. *Agrosvit*, 17, 43-47. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.17.43>.

34. Shchadura-Nikiporets, N.T., Derii, Zh.V., Minina, O.V. (2026). Financial condition of agro-industrial enterprises in conditions of economic instability. *Agrosvit*, 4, 68-76. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.68>.

## **До розділу 2**

1. Awan U., Kanwal N., Alawi S., Huiskonen J., Dahanayake A. *Artificial Intelligence for Supply Chain Success in the Era of Data Analytics* // In: The Fourth Industrial Revolution: Implementation of Artificial Intelligence for Growing Business Success. Cham : Springer, 2021. P. 3–21. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62796-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62796-6_1)

2. Blackburn O., Ritala P., Keränen J. *Digital Platforms for the Circular Economy: Exploring Meta-Organizational Orchestration Mechanisms* // Organi-

zation & Environment. 2023. Vol. 36. No. 2. P. 253–281. DOI: <https://doi.org/10.1177/10860266221130717>

3. Cioffi R., Travaglioni M., Piscitelli G., Petrillo A., Parmentola A. *Smart Manufacturing Systems and Applied Industrial Technologies for a Sustainable Industry: A Systematic Literature Review // Applied Sciences*. 2020. Vol. 10. No. 8. Article 2897. DOI: <https://doi.org/10.3390/app10082897>

4. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. *A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems // Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

5. Hoosain M. S., Paul B. S., Ramakrishna S. *The Impact of 4IR Digital Technologies and Circular Thinking on the United Nations Sustainable Development Goals // Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 23. Article 10143. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122310143>

6. Noman A. A., Akter U. H., Pranto T. H., Haque A. B. *Machine Learning and Artificial Intelligence in Circular Economy: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review // Annals of Emerging Technologies in Computing*. 2022. Vol. 6. No. 2. P. 13–40. DOI: <https://doi.org/10.33166/AETiC.2022.02.002>

7. Petrik D., Hiller S., Morar D. *Digital Platforms for Circular Economy: Empirical Development of a Taxonomy and Archetypes // Electronic Markets*. 2025. Vol. 35. Article 60. DOI: 10.1007/s12525-025-00792-w.

8. Ramakrishna S., Ngowi A., De Jager H., Awuzie B. *Emerging Industrial Revolution: Symbiosis of Industry 4.0 and Circular Economy: The Role of Universities // Science, Technology and Society*. 2020. Vol. 25. No. 3. P. 505–525. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971721820912918>

9. Wilts H., Riesco Garcia B., Guerra Garlito R., Saralegui Gómez L., González Prieto E. *Artificial Intelligence in the Sorting of Municipal Waste as an Enabler of the Circular Economy // Resources*. 2021. Vol. 10. No. 4. Article 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/resources10040028>

10. Wu H., Li S., Hou W., Zhang X. *Leveraging Digital Platforms for Circular Economy: A Value Creation View // Sustainability*. 2024. Vol. 16. Article 11180. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411180>

### **To chapter 3**

1. CIPD. (2025). Talent Management: Factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>

2. Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends.html>

3. Drahan, O. I., & Pylypenko, M. L. (2021). Development of talent management in the enterprise personnel management system. *Economy and Society*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> [in Ukrainian].

4. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., & Khlypovka, O. (2024). Innovative approaches to talent management under conditions of digital transformation. *Visnyk Ekonomiky*, 3, 73-95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073 [in Ukrainian].

5. Yukhnovska, Yu. O., Didenko, A. V., & Ryzhenko, O. M. (2024). Human capital potential in the enterprise management system. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-6> [in Ukrainian].

6. Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. DOI: 10.1080/14719037.2019.1638439.

7. OECD. (2025). Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach. Paris: OECD Publishing. URL:

[https://www.oecd.org/en/publications/empowering-the-workforce-in-the-context-of-a-skills-first-approach\\_345b6528-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/empowering-the-workforce-in-the-context-of-a-skills-first-approach_345b6528-en.html)

8. Zavhorodnii, A. (2025). The essence and evolution of human capital management in the context of digital transformation. *Economy and Society*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23> [in Ukrainian].

9. Plaksiuk, O., Horvatova, O., & Yakushev, O. V. (2023). Human capital as a factor in improving company efficiency and competitiveness. *Academic Review*, 1. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-1-58-12](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12) [in Ukrainian].

10. Kholodnytska, A., & Shkalaberda, V. (2023). Development and implementation of a talent-management system as a strategic innovative tool of personnel management. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 2(34), 88-100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100) [in Ukrainian].

#### **До розділу 4**

1. Чорнобай В. Лексико-семантичний аспект комунікації у соціальних мережах // Наукові праці МАУП. Філологія. 2023. № 5. С. 44–49.

2. Антонюк Г., Гоza В. Інтернет мовлення та соціальні медіа: аналіз використання мовних засобів у коментарях користувачів на форумах та у соціальних мережах // Наукові записки Острозької академії. 2023. № 15. С. 111–116.

3. Літвінова-Михальюнок Т. Трансформація засобів комунікації: як інтернет і соціальні мережі впливають на політичну комунікацію і змінюють відчуття реальності // Обрії друкарства. 2022. № 1(11). С. 99–109.

4. Соколов Б. Цифровий дискурс у соціальних мережах: методологічні виклики дискурс-аналізу // Слобожанський науковий вісник. Серія: Філологія. 2025. № 10. С. 55–61.

5. Crystal D. *Language and the Internet*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 272 p.

6. Goel R., Soni S., Goyal N. et al. The Social Dynamics of Language Change in Online Networks // arXiv. 2016. P. 1–12.
7. Shao C., Ciampaglia G., Varol O. et al. The spread of low-credibility content by social bots // arXiv. 2017. P. 1–10.
8. Швелідзе Л. Соціальна мережа Twitter: основні дискурсивні ознаки в українськомовному та англійськомовному комунікативному середовищі // Вісник ОНУ. Філологія. 2021. № 2(24). С. 70–78.

### До розділу 5

1. Макух, Т., Коробович, Л., & Рубан, В. (2023). СТІЙКІСТЬ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (18), 122-127. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.13>
2. Що таке сталий розвиток підприємства? URL: <https://tms.ua/blog/shcho-take-stalyj-rozvytok-pidpryiemstva/> (Дата звернення 03.05.2026 р.).
3. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (Дата звернення 03.05.2026 р.).
4. Виправляємо плутанину між термінами «стійкість» і «сталість»: економічні приклади URL: <https://ukraine-oss.com/vypravlyayemo-plutanynu-mizh-terminamy-stijkist-i-stalist-ekonomichni-pryklady/> (Дата звернення 03.05.2026 р.).
5. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145-151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>

6. Кудріна О., Ковтун О.. Стійкість як основа економічного розвитку підприємств. *Зб. наук. пр. Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 61-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>

7. Ковтун О. А. *Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; за наук. ред. О.Ю. Кудріної*. Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с.

### До розділу 6

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Конвенція про права осіб з інвалідністю : Конвенція ООН від 13.12.2006. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text)

3. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

4. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>

5. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

6. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms. Rome, 1950. URL: [https://www.echr.coe.int/documents/convention\\_eng.pdf](https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf)

7. Americans with Disabilities Act of 1990. URL: <https://www.ada.gov/law-and-regs/ada/>

8. ADA Requirements: Service Animals. URL: <https://www.ada.gov/resources/service-animals-2010-requirements/>

9. European Accessibility Act: Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/882/oj>
10. Quinn G., Degener T. Human Rights and Disability: The Current Use and Future Potential of United Nations Human Rights Instruments in the Context of Disability. New York ; Geneva : United Nations, 2002. 289 p.
11. Lawson A. Disability and Equality Law in Britain: The Role of Reasonable Adjustment. Oxford : Hart Publishing, 2008. 304 p.
12. Shakespeare T. Disability Rights and Wrongs Revisited. London : Routledge, 2014. 252 p.
13. Gooding P. A New Era for Mental Health Law and Policy: Supported Decision-Making and the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 280 p.
14. United Nations. Accessibility and Development: Mainstreaming disability in the post-2015 development agenda. New York : United Nations, 2013. URL: [https://www.un.org/disabilities/documents/accessibility\\_and\\_development.pdf](https://www.un.org/disabilities/documents/accessibility_and_development.pdf)
15. Wackenheim v. France, Communication No. 854/1999, U.N. Doc. CCPR/C/75/D/854/1999 (2002).
16. Harpur P. Discrimination, Copyright and Equality: Opening the E-Book for the Print Disabled. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 424 p.
17. Stein M. A., Lord J. E. Future Prospects for the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities. In: The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Oxford : Oxford University Press, 2018. P. 17–35.

## До розділу 7

1. Khalfallah H. B., Jelassi M., Demongeot J., Ben Saoud N. B. Decision support systems in healthcare: systematic review, meta-analysis and prediction, with example of COVID-19 // AIMS Bioengineering. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 27–52.
2. Marashi-Hosseini L., Jafarirad S., Hadianfard A. M. A fuzzy based dietary clinical decision support system for patients with multiple chronic conditions (MCCs) // Scientific Reports. 2023. Vol. 13. Article 12166.
3. Tun H. M., Rahman H. A., Naing L., Malik O. A. Trust in Artificial Intelligence-Based Clinical Decision Support Systems: Systematic Review // Journal of Medical Internet Research. 2025. Vol. 27. Article e69678.
4. Nasarian E., Alizadehsani R., Acharya U. R., Tsui K.-L. Designing Interpretable ML System to Enhance Trust in Healthcare: A Systematic Review to Proposed Responsible Clinician-AI-Collaboration Framework. 2023. arXiv:2311.11055.
5. Hossain E., Rana R., Higgins N. et al. Natural Language Processing in Electronic Health Records in Relation to Healthcare Decision-making: A Systematic Review. 2023. arXiv:2306.12834.
6. Li S., Liu P., Nascimento G. G. et al. Federated and Distributed Learning Applications for Electronic Health Records and Structured Medical Data: A Scoping Review. 2023. arXiv:2304.07310.
7. Квітка Д. М., Паламарчук В. О., Земсков С. В., Січінава Р. М. Введення поняття якості життя в практичну медицину. Clinical Endocrinology and Endocrine Surgery. 2021. № 1 (73). С. 70–75.
8. Centers for Disease Control and Prevention. Health-Related Quality of Life (HRQOL): CDC HRQOL-4. URL: <https://www.cdc.gov/hrqol> (дата звернення: 15.05.2026).

## До розділу 8

1. Гришко І. В. Психолого педагогічні аспекти професійного самовизначення викладача вищої школи / І. В. Гришко // Вісник педагогічних наук. — 2023. — № 4. — С. 67–75.

2. Гріньова О. М. Професійне самовизначення особистості як психолого педагогічна проблема / О. М. Гріньова // Освіта. Інноватика. Практика. — 2023. — № 5 (11). — С. 52–58.

3. Дідусь О. М. Психолого педагогічний супровід особистісного і професійного самовизначення фахівців у системі вищої освіти / О. М. Дідусь. — К.: НАПН України, 2022. — 144 с.

4. Зінкевич Лісова Н. В. Психолого педагогічні основи професійного самовизначення викладача в епоху цифрових трансформацій / Н. В. Зінкевич Лісова // Вісник Київського університету. Серія «Педагогіка та психологія». — 2024. — № 1. — С. 82–91.

5. Кравчук Л. А. Професійна адаптація та самовизначення викладача в умовах сучасних освітніх реформ / Л. А. Кравчук // Вісник Херсонського державного університету. Серія «Педагогіка». — 2023. — № 3. — С. 105–114.

6. Мельник О. В. Психолого педагогічні детермінанти професійного самовизначення викладачів у закладах вищої освіти / О. В. Мельник // Науковий вісник педагогічного інституту. — 2022. — Вип. 21. — С. 118–126.

7. Освіта України. Професійний стандарт викладача закладу вищої освіти / МОН України. — К.: Освіта.UA, 2021. — 18 с. (рекомендовано використовувати як нормативне джерело).

8. Павличко О. В. Психолого педагогічний аналіз професійного вибору викладача в закладі вищої освіти / О. В. Павличко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. — 2024. — Вип. 23. — С. 95–104.

9. Степаненко І. М. Професійне самовизначення викладача як фактор якості освітнього процесу / І. М. Степаненко // Вісник Житомирського

державного університету імені І. Франка. Серія «Педагогіка та психологія». — 2022. — Вип. 1. — С. 132–141.

10. Шевченко Л. В. Психолого педагогічна модель професійного самовизначення викладача в закладі вищої освіти / Л. В. Шевченко // Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». — 2023. — № 1(21). — С. 56–64.

## До розділу 9

1. National Institute of Standards and Technology. *Guide to Computer Security Log Management* : NIST Special Publication 800-92 / К. Kent, М. Soupra. Gaithersburg : NIST, 2006. 72 p.

2. Microsoft. *Windows Security Event Log Reference*. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/windows/security/threat-protection/auditing/security-events> (дата звернення: 20.05.2026).

3. Chuvakin A., Schmidt K., Phillips C. *Logging and Log Management: The Authoritative Guide to Understanding the Concepts Surrounding Logging and Log Management*. Waltham : Syngress, 2012. 460 p.

4. Verizon. *2024 Data Breach Investigations Report*. URL: <https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/> (дата звернення: 20.05.2026).

5. MITRE. *MITRE ATT&CK Framework*. URL: <https://attack.mitre.org/> (дата звернення: 20.05.2026).

6. pandas. *Time Series / Date functionality*. URL: [https://pandas.pydata.org/docs/user\\_guide/timeseries.html](https://pandas.pydata.org/docs/user_guide/timeseries.html) (дата звернення: 20.05.2026).

7. Behl A., Behl K. *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know*. Oxford : Oxford University Press, 2017. 272 p.

8. Scarfone K., Mell P. *Guide to Intrusion Detection and Prevention Systems (IDPS)* : NIST Special Publication 800-94. Gaithersburg : NIST, 2007. 127 p.

9. ISO/IEC 27001:2022. *Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 2022.

**Vydavatel:**

Publishing house Education and Science s.r.o. IČO : 271 56 877.  
Frýdlanská 15/1314 , Praha 8. MS v Praze , oddíl C, vložka 100614

**Cross-Disciplinary Studies in  
Science, Innovation and Social  
Development**

*Volume XII*

Signed for printing on May 26, 2026.  
Format 60x90/8. Headset Times New Roman.  
Mental printing. arc. 6,03. Edition online.