Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект і технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 14.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 27.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.07
УДК 332.1:005.942

Марина КАЛЮЖНА,
кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ

Анотація

Актуальність. *Сьогодення функціонування нашої країни показує, що одним із пріоритетних напрямків розвитку будь якого регіону є вірний розрахунок і контроль за використанням потоків фінансових ресурсів. Створення і використання інформаційно-аналітичних систем контролюючими органами регіону надасть можливість полегшити роботу фахівців даного формування, підвищить результативність та прискорить отримання запитів керівним складом регіону.*

Метою статті є *формування методологічного підходу для підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих органів з використанням процесно-орієнтованого управління та інформаційно-аналітичних систем.*

Методи дослідження. *При написанні статті був використаний метод аналізу і синтезу в дослідженні сучасних інформаційно-аналітичних систем, абстрагування й узагальнення для виокремлення особливостей контролюючих органів регіону, систематизації при дослідженні теоретичних понять і моніторингу поглядів науковців.*

Отримані результати. *Надано методологічне обґрунтування впровадженню та використанню процесно-орієнтованого підходу із використанням інформаційно-аналітичних систем для підвищення ефективності діяльності контролюючих установ регіону.*

Практична цінність роботи. *Результати проведеного дослідження можуть бути використанні при оптимізації роботи регіональних контролюючих органів.*

Висновки. *Проведене дослідження дозволяє сформувати чітке розуміння процесно-орієнтованого підходу до підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих установ, принципово покращити якість послуг, що надаються організаціям регіону, ліквідувати дублювання робочих процесів при їх нераціональності, уникнути помилок через використання людських ресурсів, шляхом впровадження інформаційних систем із чітко прописаною в даній системі аналітикою на основі інформаційних масивів.*

Ключові слова: *інформаційно-аналітичні системи, процесно-орієнтований підхід, регіон, контролюючі органи, економіка, фінанси, податки.*

UDC 332.1:005.942

Maryna KALIUZHNA,
candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Dean of the Faculty of Economics and Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEMS IN THE ACTIVITIES OF REGIONAL SUPERVISORY BODIES

Abstract

Relevance. *The current functioning of our country demonstrates that the accurate calculation and monitoring of financial resource flows constitute a priority area for the development of any region. Analysis based on high-quality information enables effective management decision-making and enhances the region's economic efficiency. The development and implementation of information-analytical systems by regional oversight bodies will streamline the work of specialists, improve performance outcomes, and accelerate the delivery of information requested by regional leadership.*

The aim of this article is to examine the processes involved in developing and implementing modern information-analytical systems within regional oversight bodies.

Purpose. *The aim of the article is to formulate a methodological approach to enhancing the efficiency of regional supervisory bodies through the use of process-oriented management and information-analytical systems.*

Methods. *The article employs methods of analysis and synthesis to examine modern information-analytical systems, as well as abstraction and generalization to identify the specific characteristics of regional regulatory bodies, systematize theoretical concepts, and monitor the views of scholars.*

Results. *A methodological justification is provided for the implementation and use of a process-oriented approach—utilizing information-analytical systems—to enhance the operational efficiency of the region's supervisory bodies.*

Practical value of the study. *The results of the study can be used to optimize the operations of regional regulatory bodies.*

Conclusions. *The study enables the development of a clear understanding of the process-oriented approach to enhancing the efficiency of regional regulatory bodies. It facilitates fundamental improvements in the quality of services provided to regional organizations and helps eliminate operational fragmentation, organizational and informational gaps, function duplication, and the inefficient use of material and human resources through the implementation of information systems featuring built-in analytics based on data sets. Applying this methodology makes it possible to simplify process descriptions, introduce terminology accessible to a wide range of specialists, provide unambiguous definitions for certain contentious terms, and review staffing levels within these processes. A toolkit is proposed for the structured description, analysis, and improvement of business processes within business entities.*

Keywords**:** *information-analytical systems, process-oriented approach, region, regulatory bodies, economy, finance, taxes.*

Вступ. Сучасне уявлення про функціонування економічної системи регіону базується на процесно-орієнтованому підході, згідно з яким ця діяльність являє собою структуровану мережу процесів, що поглинають ресурси та створюють продукцію, яка становить цінність для споживача. Саме в умовах процесно-орієнтованого підходу до управління організацією стає можливим широко застосовувати такі методи та інструменти, як побудова дерева цілей і декомпозиція цілей, побудова збалансованої системи показників, комплексна діагностика та вдосконалення системи управління, система мотивування персоналу, управління операційними ризиками тощо.

Процесна модель управління ґрунтується на виділенні бізнес-процесів, їх аналізі та вдосконаленні. Вітчизняні регіони існують у швидкоплинному світі, причому який змінюється кардинальним чином. Сутність змін, що відбуваються, полягає в переході від “матеріального” до інформаційного суспільства, яке засноване на виробництві, розповсюдженні і споживанні інформації [9, с.11].

У Національній економічній стратегії до 2030 р. відповідно до напряму цифрова економіка процитовано основні напрями векторного руху країни, які передбачають потребу в цифровій трансформації існування України для покращення життєвого рівня її громадян [12, с.29]. Одним з очікуваних результатів, реалізованих за напрямом 16 (Регіональний розвиток) цієї стратегії, є: ”створення та забезпечення функціонування геоінформаційної системи моніторингу громад” [12, с.28].

Таким чином, зробимо спробу визначити як внутрішньо-регіональні інформаційно-аналітичні системи можуть забезпечити відповідні зв’язки між господарюючими суб’єктами та контрольно-розрахунковими установами одного регіону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі роботи над цим науковим матеріалом були проаналізовані праці наступних фахівців: Безхлібної А. [1], Буркинського Б. та колективу ІРЕЕД НАНУ [2; 3; 5; 8], Дубницького В. та його колег [9; 13], Захарченко В. і Меркулова М. [4], Колодинського С. [10],

Манна Р. [11]. А також вітчизняна законодавча база розглянутого питання [6; 7; 12; 14]. Так, фахівці ДУ «ІРЕЕД НАНУ» попереджають про необхідність постійного моніторингу в основі якого є чітко визначені економічні індикатори котрі є доцільним постійно контролювати для досягнення успіху поставленої мети – покращення рівня сталого розвитку [2, с.81]. А також стверджують про вплив інформаційних трансформацій не лише в розрізі окремих управлінців, підприємств чи регіону, а й країни в цілому [3, с.168]. Науковець Кухарська Н. для Українського Причорномор'я виділяє у тому числі наступну регіональну політику капіталізації, яка має за основу залучення інформаційного капіталу, професійного людського та інтелектуального [8, с.191]. Дослідниця Ліпінська О. з колегами підкреслює інформаційні трансформації влинуть на діяльність та інформативність усього населення країни [5, с.149].

Науковець Дубницький В. з колегами, розглядаючи фінансово-економічну безпеку вітчизняного регіону, робить наголос на формуванні інформаційних систем через поділ праці [13, с.84]. А у своїй останній праці надає наступне визначення: інформаційно-мережевого суспільства, як такого що поєднує в собі засоби, методи та ресурси для реалізації роботи ІКС [9, с.91].

Вітчизняні вчені Захарченко В. та Меркулов М., досліджуючи економічну складність регіону, роблять наголос на наступному напрямку наукових робіт: більш широкому використанні інформаційних технологій для оптимізації існування регіону [4, с.186].

Дослідник Безхлібна А. розглядаючи управління конкурентоспроможністю приморських регіонів відмічає чотири основні складові - інформаційні технології, технічні засоби, інформаційні ресурси, програмне забезпечення [1, с.274].

Вчений Колодинський С. досліджуючи питання реструктуризації регіонального господарського комплексу, наполягає на створенні загальної інформаційної електронної мережі, яка б містила інформацію щодо існуючих науково-технічних центрів, напрямків їх розробок та можливостей їх впровадження у виробництво [10, с.316].

Манн Р. вважає важливим для українських регіонів перетворення їх на центри знання про певний регіон в деталізації інформування і надання інформації [11, с.278].

Враховуючи масові зауваження до роботи вітчизняних контролюючих органів місцевого рівня є необхідність з використанням науково обґрунтованого підходу з'ясувати як можливо покращити якість надання послуг, усунути фрагментарний характер роботи, організаційні та інформаційні розриви, дублювання функцій, нераціональне використання матеріальних і людських ресурсів, тощо.

Мета. Метою статті є формування методологічного підходу для підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих органів з використанням процесно-орієнтованого управління та інформаційно-аналітичних систем.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесно-орієнтоване управління господарськими та суспільними структурами в регіонах набуває особливої актуальності в умовах глобалізації світової економіки, її переорієнтації на ринок споживачів і стрімкого розвитку сфери послуг. Впровадження та використання процесно-орієнтованого підходу дозволить серйозним чином підвищити ефективність діяльності регіональних контрольно-рахункових органів, принципово покращити якість послуг, що надаються.

У рамках процесно-орієнтованого підходу створюються сприятливі умови для стандартизації процедур планування та забезпечення діяльності, що особливо актуально у зв'язку із впровадженням у діяльність контрольно-рахункових органів місцевої влади міжнародних стандартів. Стандартизація повинна ґрунтуватися на останніх досягненнях науки та практичного досвіду, визначати найбільш прогресивні та оптимальні рішення завдань контрольно-рахункових органів. Впровадження міжнародних стандартів передбачає розробку внутрішніх регламентуючих документів, у тому числі методичних та інструктивних документів щодо організаційного і методичного забезпечення контрольних заходів за різними напрямами, внутрішніх стандартів контролю тощо, а також системи загальних для всіх контрольних органів і обов'язкових для виконання стандартів. Реалізація зазначених завдань значно полегшується в умовах процесного підходу.

Процесно-орієнтований підхід до організації та управління діяльністю підприємства розуміється орієнтація:

а) діяльності на бізнес-процеси;

б) системи управління господарюючими суб'єктами на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами в цілому;

в) системи менеджменту.

Вибір певної версії процесно-орієнтованого підходу залежить від існуючих в організації проблем і поставлених керівниками завдань. Деякі автори вважають, що найбільш системним та ефективним є підхід, заснований на використанні ланцюжків створення цінності [8, с.205].

Поняття ланцюжка створення цінності (value added chain) використовують для розробки своїх процесних методологій провідні міжнародні консалтингові компанії.

Ланцюжок створення цінності складається з низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких додає продукту певну цінність з точки зору кінцевого клієнта, який отримує продукт на виході з цього ланцюжка [3, с.80]. Ланцюжки створення цінності, як правило, проходять через кілька організацій. Чим складніший продукт (послуга), тим довшим і складнішим є відповідний ланцюжок.

Якщо розглядати ланцюжок створення цінності з позиції керівництва контрольно-рахункового органу вітчизняного регіону, то цей ланцюжок може включати:

– процеси постачальників ресурсів (передусім інформаційного) першого рівня (органів казначейства, державної податкової служби, Фонду обов'язкового медичного страхування тощо), це необхідно для інтеграції процесів організації в ланцюжки, що існують на міжорганізаційному рівні;

– процеси, що виконуються всередині організації;

– процеси клієнтів регіональних контрольно-рахункових органів, пов'язані зі споживанням вихідних послуг (експертиза проектів бюджетів, інформація про ефективність і законність витрачання бюджетних коштів) контрольно-рахункових палат суб'єктів України.

При описанні та аналізі ланцюжків створення цінності процеси, що входять до них, розглядаються укрупнено, наприклад: контрольні заходи, експертно-аналітична робота, організаційно-методична робота. Найважливішим показником кожної ланки ланцюжка є цінність, що створюється цією ланкою. Реалізація процесного підходу в цьому випадку означає побудову, аналіз та реорганізацію ланцюжків створення цінності з метою:

– усунення ланок ланцюжка, які не додають цінності;

– підвищення ефективності ланцюжка в цілому (шляхом усунення проблем на стиках ланок та зміни принципів і механізмів управління ланцюжком);

– підвищення ефективності окремих елементів ланцюжка;

– додавання нових ланок до ланцюжка або об'єднання з постачальниками чи споживачами для спільного виконання окремих процесів, що входять до ланцюжка.

Аналіз та реорганізація ланцюжків створення цінності дозволяє: оцінити оптимальність моделі організації в цілому, отримати значні вигоди за рахунок реорганізації ланцюжка (наприклад, передавання частини процесів із ланцюжка на аутсорсинг, створення стратегічного партнерства з постачальниками для скорочення витрат у певній частині ланцюжка тощо), максимально ефективно використовувати ресурси для реалізації стратегічно важливих проектів організації.

Процесно-орієнтований підхід до управління організацією ґрунтується на понятті бізнес-процесу. Бізнес-процес – це набір операцій, порядок виконання яких, як правило, чітко визначений технологією або відповідними правилами та інструкціями (рис.1).

Система управління у господарюючих суб'єктів регіону являє собою карту бізнес-процесів, пов'язаних між собою відносинами «постачальник-клієнт», тобто кожен бізнес-процес є як постачальником ресурсів, так і клієнтом інших бізнес-процесів.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

У межах процесно-орієнтованого підходу будь-яка організація розглядається як бізнес-система, яка являє собою пов'язану сукупність бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є випуск продукції або послуг.

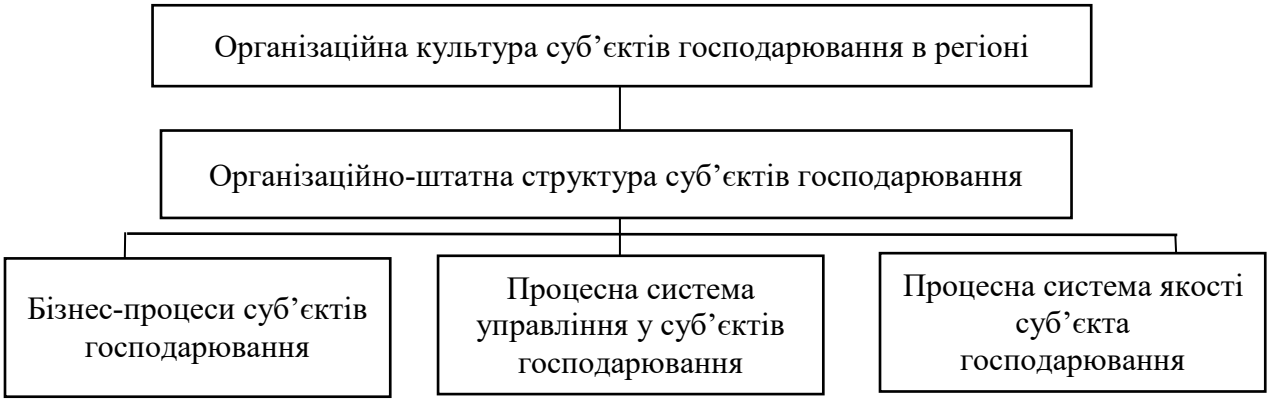


Рис.1. **Основні елементи реалізації процесного підходу в економічній системі регіону**

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 8]

В ДУ «ІРЕЕД НАНУ» визначають певний ланцюг взаємопов'язаних дій наслідком якого є продукт (послуга) – бізнес-процесом [3, с.14]. Даний процес включає операції котрі можуть бути реалізовані на різних рівнях організаційної структури регіону.

З метою успішної реалізації процесно-орієнтованого підходу є доцільним використання інструментальні засоби, що дозволяють описувати та проводити аналіз бізнес-процесів, робити їх більш прозорими та керованими.

В даний час відома велика кількість різних інструментальних систем, що використовуються для опису процесів, які реалізують різні методології. Значного поширення набула методологія IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – бізнес-процес представлений за ієрархією взаємозалежностей і функцій, що трактується як функціональне моделювання. Однак, як і більшість інших, дана методологія не дозволяє описувати всі складові елементи процесів. Зокрема, інструментальні засоби, що реалізують IDEF0, дозволяють описувати лише виконувані функції [15].

Вимогам процесно-орієнтованого та системного підходу найбільше відповідає інструментальна система ARIS, що реалізує однойменну методологію. Абревіатура ARIS сформувалася з англійської назви Architecture of Integrated Information Systems, що перекладається як «Архітектура інтегрованих інформаційних систем». ARIS – трактують як методологію для цілісного всебічного опису, проведення аналізу та оптимізації усіх процесів діяльності підприємства, а також як бажу для впровадження інших програмних продукців цього ж напрямку [14].

Методологічний підхід до створення та подальшого застосування комплексної процесної моделі господарюючого суб'єкта з використанням ARIS-технологій представлено на рис. 2.

В сучасних умовах процесно-орієнтований підхід є основою для розроблення низки методик у теорії, а також в практичному функціонуванні підприємства.

Наступний методичний інструментарій включає цей підхід: збалансована система показників, мотивування та вдосконалення процесів управління операційними ризиками, низка інформаційних технологій та ін., використовуються тільки в межах процесно-орієнтованого управління в організації. Причому кількість цих методик зростає прискореними темпами. Організації, які не використовують процесно-орієнтований підхід, природно, не мають можливості ними користуватися, дедалі більше віддаляючись від природного еволюційного процесу управління.



Рис.2. **Методологічний підхід до розробки системи управління**

Джерело: сформовано авторами на основі [14; 15]

Методологія ARIS передбачає чітко визначений підхід до формальних ознак інформації через відображення її в графічних елементах – моделях, які зручно використовувати в аналізі та візуальному сприйнятті.

Методологічні аспекти ARIS основані на концепції інтеграції, що передбачає інтегроване представлення процесів й має вигляд множини методик, інтегрованих у межах одного взаємопов'язаного ланцюга дій, серед яких особливе місце відводиться збалансованій системі показників (BSC, Balanced Scorecard).

Складовими частинами методології ARIS є:

– моделі – сукупність об'єктів, їхніх властивостей та атрибутів, зв'язків між ними, які адекватно описують певний предметний об'єкт;

– об'єкти – складова частина моделі, що відображає неподільний елемент предметної області;

– зв'язки – стійкі взаємозв'язки між об'єктами, що мають певні властивості.

Створювані в межах методології моделі показують ситуацію з максимальним наближенням до реальності. Деталізація безпосередньо залежить від мети та цілей проекту.

Побудовані за методологією ARIS моделі використовують при проведенні аналізу та розробленні різноманітних рішень щодо реорганізації діяльності господарюючого суб'єкту в регіоні.

Використання ARIS-технології для створення та супроводження системи управління підприємством має такі переваги:

– проведення класифікації бізнес-процесів;

– створення повних і узгоджених моделей бізнес-процесів та їх автоматизована підтримка в актуальному стані;

– автоматичне документування бізнес-процесів;

– моніторинг виконання бізнес-процесів та аналіз відхилень;

– автоматизована підтримка створення та супроводження документації за системою управління якістю;

– автоматизоване надання інформації для проведення аудиту;

– можливість використання єдиного інформаційного простору для виконання таких проектів, як реінжиніринг бізнес-процесів, проектування корпоративних інформаційно-аналітичних систем, функціонально-вартісний аналіз, імітаційне моделювання та ін.;

– можливість автоматизованої підтримки процесу переходу від менеджменту якості до глобального управління якістю (TQM);

– створення та управління корпоративними знаннями й досвідом.

Організаційні зміни – складна, кропітка, але абсолютно необхідна робота. Як не парадоксально, зміна бізнес-процесів – це один із постійних бізнес-процесів, який має бути закріплений за відповідальною особою з наділенням її повноваженнями та ресурсами. Без усвідомлення цього принципу спроби щось

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

змінити в роботі організації обернені на непродуктивну витрату часу й коштів. Для успішного впровадження змін необхідно побудувати роботу таким чином:

1) призначити керівника рангом не нижче заступника директора або керівника напряму, відповідального за координацію змін, ведення та внесення змін у документацію, що описує бізнес-процеси на підприємстві;

2) навчити кількох співробітників організації методам опису бізнес-процесів та їх удосконалення;

3) розробити корпоративні стандарти ведення документації, що описує бізнес-процеси в організації;

4) на регулярних нарадах вищого керівництва організації формулювати цілі змін, ранжувати їх, виділяти першочергові заходи та оцінювати підсумки раніше розпочатих змін за підсумками доповіді відповідального керівника;

5) формувати проектні групи за визначеними напрямами змін, призначати менеджерами проектів керівників функціональних підрозділів, які після завершення проекту відповідатимуть за змінений бізнес-процес, визначити строки й бюджет кожного проекту;

6) вимагати від керівників проектів належного ведення проектної документації, своєчасного внесення змін у документи, що описують бізнес-процеси організації.

Основні етапи реалізації запропонованого підходу проілюстровано на рис 3.

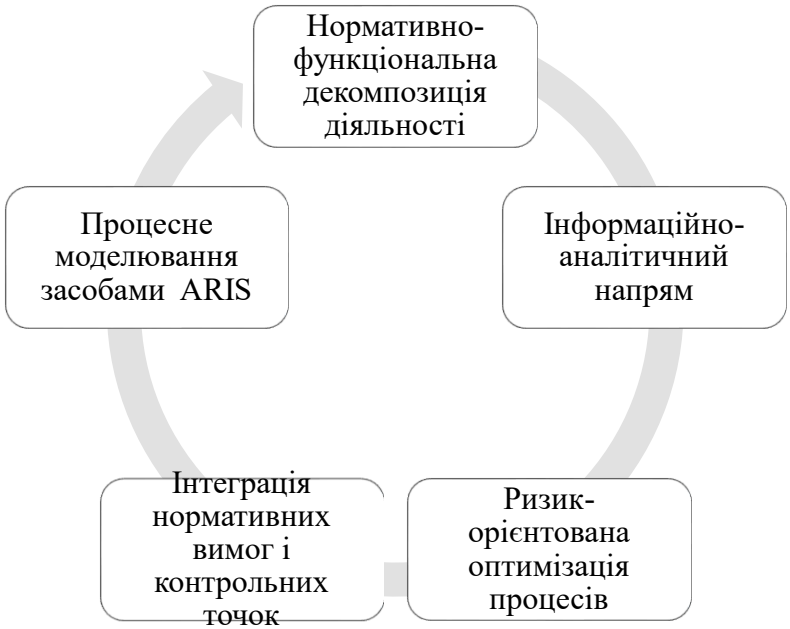


Рис.3. **Алгоритм реалізації методологічного підходу до адаптації системи ARIS в діяльності контролюючих регіональних органів**

Джерело:власна розробка автора

Авторський підхід до адаптації системи ARIS в діяльності контролюючих регіональних органів базується на поєднанні нормативно-правових норм,

процесному моделюванні, ризик-орієнованому управлінні, інформаційно-аналітичну забезпеченні.

Методологічною особливістю запропонованого підходу є моделювання роботи контролюючого органу не тільки за послідовністю, а враховується нормативно-правова підстава кожної дії, інформаційних баз даних, відповідальності виконавців, можливих ризиків та критеріїв результативності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що при переході у своїй діяльності до орієнтації на процеси перед будь-якою організацією, у тому числі й регіональними контролюючими органами, відкриваються такі можливості:

Можливість 1. Система процесно-орієнтованого управління надає можливість покращення загального управління організацією, сформувати її зручною та зрозумілою для керівництва із можливістю гнучкого реагування на вплив зовнішніх факторів.

Впровадження в регіональних контролюючих органах системи управління процесами в першу чергу передбачає роботу з описання і визначення регламенту бізнес-процесів у певних межах:

– розподіляється відповідальність за роботи які виконувались під час процесу;

– формується чіткий взаємозв’язок із межами при співпраці з постачальниками, споживачами;

– прописується номенклатура обов’язкової наявності документів, яка забезпечить функціонування відповідних процесів, визначається графік формування та впровадження даної документації;

– формується механізм збору, фіксації та надання звітної документації керівництву;

– встановлюють нормативно дозволені межі допустимого перебігу процесів або недопустимого, визначають потенційні причини відхилень від норм та ведеться робота із їх ліквідації.

Можливість 2. Система процесно-орієнтованого управління надає можливість виявити та взяти в роботу систему показників для кожного рівня управління для покращення економічної ефективності кожної виокремлено ланки та цілої системи разом.

Можливість 3. Застосування процесно-орієнтованого управління гарантує постійне підвищення ефективності діяльності організації регіону та максимально враховує зацікавлені сторони (клієнти, співробітники, суспільство).

Можливість 4. Реалізація в організації процесно-орієнтованого підходу спирається на вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2000 та виділяє якість як основний елемент у функціонування підприємства чи регіону для реалізації потреб споживача.

Можливість 5. Впровадження процесно-орієнтованого підходу й побудова на його основі нової управлінської системи яка несе відповідальність за номенклатуру(в документальному і реалізаційному аспектах), а також її відповідність чинному законодавству України.

Можливість 6. Інформаційно-аналітична система, яка створюється у межах однієї системи менеджменту процесно-орієнтованого підходу та дозволяє отримувати власникам процесів об'єктивну інформацію для здійснення управління.

Апробування запропонованої моделі можливо провести на базі пілотного проєкту в підрозділі певного контролюючого органу із функцією порівняння показників, котрі були до впровадження та після нього. Для цього необхідно чітко визначити систему показників та індикаторів відповідно до специфіки діяльності визначеного підрозділу контролюючого органу, а також мати інформацію по них на початок пілотного проекту (базові показники). При цьому для контролю реалізації проекту є доцільним систематичний прорахунок та моніторинг показників та індикаторів. Відповідно до розрахункових показників може відбуватись коригування певних напрямків функціонування підрозділу контролюючого органу.

Список використаної літератури:

1. Безхлібна А.П. Управління конкурентоспроможністю приморських регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: видавець Мокшанцев В.В., 2023. 396с. https://eir.zp.edu.ua/items/7e9b5c19-5d0f-44b1-b8e4-085e337e271d (дата звернення 24.07.2026)
2. Домінанти сталого розвитку регіонів України: монографія. За ред. Б.В. Буркинського. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 620с. https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/607c236b-f458-4fed-ae48-f31b4df4492d/content (дата звернення 24.07.2026)
3. Домінанти та імперативи адаптації управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: монографія. Н.І. Шрафман та ін. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 397с.
4. Економічна складність прикордонного регіону: колективна монографія. За ред. М.М. Черкунова і В.І. Захарченко. Суми: Університетська книга, 2024. 190с.
5. Економічне оновлення регіону: аналіз ситуації та рішення: монографія. Керівники авт. кол. Б.В. Буркинський і С.К. Харічков. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2008. 494с.
6. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. Інвестгазета. 2007. № 49 (624). С. 13–19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text (дата звернення: 24.07.2026).

7. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text (дата звернення: 24.07.2026).

8. Інституційні механізми капіталізації економіки регіонів Українського Причорномор'я: монографія. За ред. Б.В. Буркинського. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2014. 520с.

9. Інформаційний бізнес та інтернет-маркетинг: навчальний посібник. За ред. В.І. Дубницького. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2025. 408с.

10. Колодинський С.Б. Реструктуризація регіонального господарського комплексу на інноваційних засадах: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2011. 378с.

11. Манн Р.В. Теоретико-методологічні засади розвитку регіонального менеджменту: особливості, проблеми, перспективи: монографія. Донецьк: ВІК, 2013. 382с.

12. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Урядовий кур'єр*, 2021. № 45. С. 8–36.

13. Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека. За ред. В.Т. Дубницького. Дніпро: ПВНЗ УДХТУ, 2017. 506с.

14. Постанова КМ України від 12.05.2007. № 698 «Про затвердження Порядку проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів». URL: *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text* (дата звернення 24.07.2026)

15. ARIS community website. URL: http://www.ariscommunity.com (дата звернення 24.07.2026)

16. IDEF, Integration DEFinition methods. URL: http://www.idef.com (дата звернення 24.07.2026)

References:

1. Bezkhlibna, A. P. (2023). Managing the Competitiveness of Coastal Regions: Theory, Methodology, and Practice: monograph. Zaporizhzhia, 396 p. https://eir.zp.edu.ua/items/7e9b5c19-5d0f-44b1-b8e4-085e337e271d (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

2. Burkynskyi, B. V. (2020). Determinants of Sustainable Regional Development in Ukraine: monograph. Edited by.. Odesa: IPREED NASU, 620 p. https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/607c236b-f458-4fed-ae48-f31b4df4492d/content (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

3. Shrafman, N. I. (2024). Dominants and Imperatives of Adapting Business Process Management in the Context of Digital Transformation: monohrafiia. Odesa: State Institution "IREED of the NAS of Ukraine", 397 p. [in Ukrainian].

4. Cherkunov, M. M., Zakharchenko V. I. (2024). Economic Complexity of the Border Region: A Collective monohrafiia. Sumy: Universytetska Knyha, 190 p. [in Ukrainian].

5. Burkynskyi, B. V. Kharichkov, S. K. (2008). Economic Renewal of the Region: Situation Analysis and Solutions: Monograph. Odesa: IPREED NASU, 494 p. [in Ukrainian].

6. On the Basic Principles of State Financial Control in Ukraine. Law of Ukraine URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

7. On the Basic Principles of State Supervision (Control) in the Sphere of Economic Activity. Law of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

8. Burkynskyi, B. V. (2014). Institutional Mechanisms for the Capitalization of the Economies of the Ukrainian Black Sea Region: Monograph. Odesa: State Institution "IREED of the NAS of Ukraine", 520 p. [in Ukrainian].

9. Dubnytskyi, V. I. (2025). Information Business and Internet Marketing: Study Guide. Kyiv: Kondor Publishing House, 408 p. [in Ukrainian].

10. Kolodynskyi, S. B. (2011). Restructuring the Regional Economic Complex on an Innovation-Driven Basis: Monograph. Donetsk: Yuho-Vostok, 378 p. [in Ukrainian].

11. Mann, R. V. (2013). Theoretical and Methodological Foundations of Regional Management Development: Features, Problems, and Prospects: Monograph. Donetsk: VIK, 382 p. [in Ukrainian].

12. National Economic Strategy for the period until 2030. *Government courier*, vol. 45. pp. 8 – 36.

13. Dubnytskyi, V. T. (2017). Organizational-Economic Mechanism for Balanced Regional Development. Financial and Economic Security. Dnipro: Ukrainian State University of Chemical Technology, 506 p. [in Ukrainian].

14. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 698 dated May 12, 2007, "On Approving the Procedure for Conducting State Financial Audits of Local Budget Execution by Bodies of the State Control and Auditing Service." URL: *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text (accessed on July 24, 2026)* [in Ukrainian].

15. ARIS community website. URL: http://www.ariscommunity.com [in Ukrainian].

16. IDEF, Integration DEFinition methods. URL: http://www.idef.com (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій*.

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект і технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 24.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.08
УДК 005.95/.96:004.738.5

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ,
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і маркетенгу,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-2337-3884
email: livinski_69@ukr.net

Станіслав ПІШЕНІН,
здобувач вищої освіти «Магістр», спеціальності D3 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-8963-6547
email: pishenin.stas.fich@gmail.com

Марія КРИШТАЛЕВИЧ,
здобувачка вищої освіти «Бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0008-0488-5981
email: msshakrish3@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ

Анотація

Актуальність. *Поширення гібридної та віддаленої зайнятості зумовлює потребу в адаптації управлінських підходів до географічної розосередженості працівників і цифрової взаємодії. Для українських підприємств ця потреба посилюється воєнними ризиками, релокацією пер-*