

Мелешко У. О., канд. психол. наук Крупський О. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій та євроінтеграційний курс України зумовлюють необхідність кардинального оновлення підходів до управління комунальними підприємствами. Євроінтеграційні процеси суттєво вплинули на регуляторне середовище функціонування комунальних підприємств. Директиви ЄС у сфері енергоефективності (2012/27/EU), питної води (2020/2184/EU), а також стратегія «Цифровий компас – 2030» формують чіткі вимоги до цифрового оснащення інфраструктурних об'єктів. Відповідно до цих вимог, комунальні підприємства мають впроваджувати системи автоматизованого обліку ресурсів, інтелектуальні мережі та платформи для взаємодії зі споживачами [2].

На рівні вітчизняного законодавства ключовими документами, що визначають вектор цифрового розвитку комунального сектору, є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, Стратегія цифрової трансформації галузі ЖКГ (2021), а також Закони України «Про житлово-комунальні послуги», «Про ринок природного газу» та «Про ринок електричної енергії». Ці документи встановлюють обов'язкові вимоги щодо автоматизації комерційного обліку, впровадження ЕАМ-систем та забезпечення цифрових каналів комунікації зі споживачами.

Для оцінки динаміки впровадження ІКТ у комунальному секторі доцільно використовувати систему комплексних показників, яка охоплює організаційно-управлінський, технологічний та соціально-економічний виміри цифровізації (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить про стійку позитивну динаміку всіх досліджуваних показників упродовж 2020-2025 років. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показниками впровадження АСКОВЕ (з 28,6% до 68,9%), використання хмарних сервісів (з 8,3% до 47,2%) та мобільних застосунків для споживачів (з 4,2% до 39,8%). Загальний індекс цифрової зрілості комунального

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
 ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

сектору зріс майже втричі – з 21,3 до 61,7 балів (зі 100 можливих), хоча ще не досягнув середньоєвропейського рівня (72-78 балів) [2]. Характерною рисою досліджуваного періоду є прискорення цифровізації після 2022 року. Це пояснюється декількома факторами: по-перше, ухваленням Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (2021) та відповідних підзаконних актів; по-друге, активізацією підтримки з боку міжнародних донорів (USAID, GIZ, ЄБРР) у рамках програм відновлення критичної інфраструктури; по-третє, усвідомленням керівництвом підприємств переваг дистанційного управління в умовах воєнного стану [5].

Таблиця 1

Динаміка показників впровадження ІКТ у комунальному секторі України, 2020-2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Частка підприємств з ERP-системами, %	12,4	15,7	17,1	22,3	31,8	41,5
Впровадження АСКОЕ (автоматизований облік), %	28,6	33,2	38,5	44,7	56,3	68,9
Наявність офіційного вебсайту, %	61,2	67,8	71,3	78,4	84,6	91,2
Використання хмарних сервісів, %	8,3	12,1	14,6	21,4	33,7	47,2
Електронний документообіг, %	34,5	41,2	44,8	52,6	63,1	74,5
Мобільні застосунки для споживачів, %	4,2	7,6	9,1	16,3	27,4	39,8
GIS-системи управління мережами, %	6,7	9,3	10,8	14,2	21,6	34,1
Кіберзахист (ISO 27001 або аналог), %	2,1	3,4	4,7	8,6	14,3	22,7
Інтеграція з держреєстрами / ЄДЕССБ, %	18,3	24,7	31,5	43,2	58,6	72,4
Індекс цифрової зрілості (0-100 балів)	21,3	26,8	29,4	37,6	48,2	61,7

** дані за 2025 рік є попередніми (прогнозними), розраховані на основі тренду 2020-2024 рр.*

та звітності Мінрегіону України. Джерело: складено авторами на основі [2-3; 5]

Разом із тим дослідження виявило низку системних проблем, що стримують цифрову трансформацію комунального сектору: відсутність уніфікованих стандартів обміну даними між комунальними підприємствами та органами місцевого самоврядування; дефіцит кваліфікованих ІКТ-фахівців у галузі; недостатній рівень кіберзахисту (лише 22,7% підприємств мають відповідні сертифікати у 2025 р.); слабка міжвідомча координація при реалізації цифрових проєктів. Ці проблеми потребують комплексного розв'язання шляхом формування державної галузевої цифрової стратегії, розвитку кадрового потенціалу та залучення ресурсів ЄС у рамках програми EU4Digital [3].

В умовах цифрової трансформації управління підприємствами дедалі більшого значення набувають нові форми організації командної роботи, зокрема

цифрові та міжкультурні команди, що функціонують у глобальному інформаційному середовищі. У цьому контексті доцільно врахувати наукові напрацювання вітчизняних дослідників. На думку О. Крупського та В. Воробйової, міжкультурні команди є невід'ємним елементом глобалізованого бізнес-середовища, що формується під впливом цифровізації та інтернаціоналізації економічних процесів [1].

Дослідники підкреслюють, що культурне різноманіття виступає не лише фактором ускладнення управління, але й джерелом інноваційного потенціалу команди. Зокрема, різноманітність досвіду, цінностей і когнітивних підходів сприяє розвитку творчого мислення та підвищенню ефективності прийняття рішень. Водночас, як зазначають автори, відмінності у комунікаційних стилях, сприйнятті ієрархії та організаційній поведінці можуть призводити до конфліктів і зниження продуктивності за відсутності ефективного управління. Доповнюючи ці положення, варто зазначити, що сучасні дослідження у сфері цифровізації управління підкреслюють визначальну роль інформаційно-комунікаційних технологій у трансформації командної взаємодії. Зокрема, використання ІКТ забезпечує автоматизацію управлінських процесів, підвищує швидкість обміну інформацією та сприяє інтеграції різних функціональних підсистем організації.

На думку дослідників О. Крупського та Ю. Стасюк, специфіка управління мультикультурними цифровими командами найбільш виразно проявляється у високодинамічних середовищах, зокрема у сфері кіберспорту, де комунікація відбувається в умовах обмеженого часу та високої інформаційної насиченості [4]. Автори наголошують, що ефективність взаємодії у таких командах визначається не лише культурною дистанцією, а й здатністю учасників адаптувати стилі комунікації, швидкість реагування та формат зворотного зв'язку до конкретної ситуації. Особливу роль відіграє лідерство, яке має бути гнучким і ситуативним, поєднуючи директивні та фасилітаційні підходи залежно від складу команди та контексту взаємодії.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що застосування ІКТ в управлінні комунальними підприємствами набуває стратегічного значення в умовах євроінтеграції. Упродовж 2020-2025 років в Україні сформовано нормативно-правові та організаційні засади галузевої цифровізації, досягнуто суттєвого прогресу в автоматизації ресурсообліку, впровадженні електронного документообігу та розвитку

цифрових сервісів для споживачів. Подальший розвиток потребує: стандартизації цифрових рішень на галузевому рівні; посилення кіберзахисту критичної інфраструктури; розвитку компетентностей управлінського персоналу в сфері ІКТ; поглиблення міжнародної технічної співпраці в рамках євроінтеграційних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Воробйова В., Крупський О. Інноваційний підхід до управління міжкультурними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 353-357.
2. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Директива ЄС 2012/27/EU про енергоефективність. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі e-sport практик. *Економічний простір*. 2025. №. 207. С. 3-12.
5. Мінрегіон України. Звіт про стан розвитку житлово-комунального господарства України за 2024 рік. Київ, 2025. 142 с.

Д-р екон. наук Мешко Н. П., Толоконнікова В. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЙБУТНЬОГО: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сьогодні мотивація персоналу переживає фундаментальну трансформацію: традиційні стимули втрачають вплив, поступаючись механікам, що апелюють до емоцій, досвіду та внутрішнього залучення працівника. Особливо для представників Z та Alpha вже недостатньо просто «працювати за зарплату»: вони очікують динаміки, залучення, швидкого зворотного зв'язку та відчуття прогресу. У таких умовах класичні інструменти мотивації – фінансові стимули, формальний контроль і навіть корпоративні бонуси – поступово втрачають свою ефективність, адже не задовольняють глибинні психологічні потреби сучасного працівника.

У відповідь на ці виклики бізнес переймає стратегії індустрії, яка десятиліттями утримує увагу мільйонів. В основі цього підходу лежить гейміфікація – адаптація ігрових механік та принципів дизайну до неігрового бізнес-контексту з метою стимулювання залученості працівників, підвищення їхньої лояльності та